

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTLER ARASI GÜÇ VE BAĞIMLILIK
İLİŞKİLERİNDE SOSYAL AĞLARIN ROLÜ ÜZERİNE
BİR İNCELEME: SURİYE'DEKİ MUHALİF
HAREKETLER ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
KORUHAN FAYGANOĞLU

TEZ DANIŐMANI

DOÇ.DR.H.CENK SÖZEN

ANKARA –2015

KABUL VE ONAY SAYFASI

Koruhan Fayganoğlu tarafından hazırlanan Örgütler Arası Güç ve Bağımlılık İlişkilerinde Sosyal Ağların Şekillendirici Rolü Üzerine Bir İnceleme: Suriye'deki Muhalif Hareketler Örneği adlı bu çalışma jürimizce doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 07/09/2015

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi : Prof. Dr. A. Selami Sargut

Jüri Üyesi : Doç. Dr. H. Cenk Sözen

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Sait Gürbüz

Jüri Üyesi : Yrd. Doç Dr. Erdem Kırkbeşoğlu

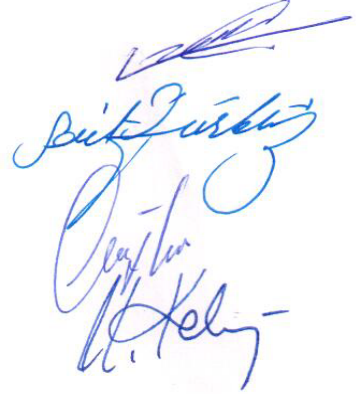
Jüri Üyesi : Dr. Haluk Karadağ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

...../...../20...

İmzası



Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Doktora tez sürecinin başından sonuna kadar olan süreç içinde, hiçbir zaman geri çevirmeden vakit ayıran dinleyen, ihtiyaç duyduğumda da tavsiyeleri ve yönlendirmesi ile varlığını her zaman hissettiren danışmanım Doç. Dr. H. Cenk Sözen'e ve Tez jürimde olan Yrd. Doç. Dr. Erdem Kırkbeşoğlu'na

Tez sürecinde ayrıca değerli katkıları ve yönlendirmeleriyle bana ışık tutan ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum Prof. Dr. Selami Sargut'a

Yüksek lisans ve doktora eğitimim süresince ders aldığım ve kendi adıma çok farklı kazanımlar elde ettiğim Prof. Dr. Kadir Varoğlu, Prof. Dr. Nejat Basım ve tüm hocalarıma,

Yine bu güne gelene kadar, tüm eğitim hayatım boyunca bana olan sonsuz desteklerinden ve bana güvendiklerinden ötürü sevgili aileme, anneme ve özellikle bu süreç içinde kaybettiğim babama sonsuz

teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Sosyal bir varlık olan insanlar tarafından oluşturulan örgütler de sosyal bağlamda incelenmesi gereken bir kavramdır. İnsanların sosyal hayatlarında önemli bir yer tutan sosyal ağları, örgütler için de hayati anlam taşımakta olup örgütlere hayatta kalmaları bağlamında kaynak sağlama, bu kaynak/kaynakların tedarikini güvence altına alma gibi konularda çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Ancak, örgütlerin bu kaynak sağlama aşamasında çeşitli zorluklar ile karşılaştığı, özellikle örgütler arası ilişkilerde güç ve bağımlılık ilişkilerinin, söz konusu kaynak temini için önemli konular olduğu belirtilebilecektir. Örgütsel araştırmalar yazınında, örgütler arası güç ve bağımlılık konuları ile ilgilenen Kaynak Bağımlılığı kuramına göre, örgütler arası ilişkilerdeki güç dengesizliği/asimetrisi ve karşılıklı bağımlılık durumları ilişkiye taraf olan örgütleri, anılan durumlardan kurtulmaları amacıyla çeşitli arayışlar içine sokmaktadır. Araştırmanın öncelikli amacı ilgili yazında, üzerine görece az çalışma yapılan sosyal ağ yaklaşımı ile kaynak bağımlılığı yaklaşımının hangi noktalarda ilişkili olduğunu ortaya koymak ve bağlamın örgütlerin sosyal ağlar marifetiyle yürüttüğü kaynak temini çerçevesindeki faaliyetlerini nasıl etkilediğine ilişkin çıkarımlar yapmaktır.

Araştırmanın kuramsal anlamda daha dar kapsamdaki hedefi ise; kapalı ağ düzenekleri içinde yer alan ve konumları gereği sadece kısıtlı üyeler ile ilişki içerisinde bulunan örgütlerin, hayatta kalmaları için gerekli olan kaynakların edinimi sürecinde yaşayacağı sıkıntıları aşmak amacıyla kendi kapalı sosyal ağ ilişkileri dışında farklı ilişkilere girmek isteyebileceği, ancak kapalı ağ düzeneklerinin normal şartlar altında birbirleri bağlantısız olmaları nedeniyle, örgütün farklı ağ düzeneklerindeki kaynağa erişmek için çeşitli aparatlara ihtiyaç duyabileceği, bu aparatların ise ağ kümeleri arasında ortaya çıkan yapısal boşluklardan tecrübesi ve buna benzer özellikleri ile yararlanabilecek olan araçlar olabileceğini öngören ve bahse konu örgütlerin tecrübe ettiği güç asimetrisi ve bağımlılık nedeniyle örgütlerin kaynak edinimi amacıyla görece zayıf bağlara sahip olduğu diğer örgütler ile stratejik olarak ittifak kurmaya yönelebileceğini ileri süren önermelerin görgül olarak test edilmesidir.

Arap Baharı olarak adlandırılan sürecin Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyasını derinden etkilediği ve bu etkinin halen sürdüğü yadsınamaz bir gerçektir. Bu süreçten etkilenen

ve bir iç savaş yaşadığı belirtilen Suriye'nin de, özellikle savaşın rejim dışındaki tarafları olan muhalif örgütlerin, Arap Baharı öncesi ve sonrası geçirdikleri değişim ve tecrübe ettikleri deneyimler, yukarıda değinilen kaynak edinimi ve bu edinimin sosyal ağlardan nasıl etkilendiği, kuramsal hususlar ışığında, iyi bir örnek olarak değerlendirilmektedir. Arap Baharı öncesi ve sonrası ortaya çıkan muhalif örgütlerin genel yapısı ve söz konusu örgütlerin Arap Baharı sonrası farklı güç ve bağımlılık ilişkileri bulunan kaynak sağlayıcı örgütler/devletler ile olan ilişkilerinin sosyal ağlar yoluyla nasıl şekillendiği 8 önerme altında incelenmiş olup, söz konusu örgütler ile ülkelerin kaynak temini faaliyeti olarak nitelendirilebilecek temasları ve ilişkilerine dair olarak ikincil veri kaynaklarından toplanan verileri ile analizler yapılmıştır. Söz konusu analizlerin sonuçları çerçevesinde ortaya koyulan tüm önermeler desteklenmiştir.

Sonuç olarak, ilgili yazında her ne kadar örgütlerin kaynak sağlama faaliyetleri sırasında oluşan güç ve bağımlılık ilişkilerinden kaynaklanan sorunları gidermek amacıyla sosyal ağlarından yoğun olarak faydalandıkları dile getirilmiş olsa da, çalışmada özellikle hangi tip ağ yapılarının ve özelliklerinin bu faaliyet sırasında daha etkin olarak rol oynadığı saptanmıştır. Çalışmanın sonuçları çevresinde örgütlerin kaynak edinme sürecinde ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkilerini sosyal ağları yoluyla yönetme eğiliminde olabileceği ve bağlamın örgütlerin sosyal ağlarını kaynak edinimi anlamında da kullanmaya olanak tanıyabileceği tespitini yanı sıra, daha özelde ise kapalı ağların yoğun olduğu bağlamlardaki kaynak edinimi faaliyetlerinde zayıf bağlarla kurulan stratejik ortaklıklar ve yapısal boşlukları kullanabilme olanağı veren aracılık faaliyetlerinin örgütler için daha çok kullanılan bir araç olabileceği ifade edilebilecektir.

Anahtar kelimeler: Sosyal ağ yaklaşımı, Kaynak bağımlılığı kuramı, yapısal boşluklar yaklaşımı, zayıf bağlar yaklaşımı, güç dengesizliği, karşılıklı bağımlılık, Suriyeli muhalifler.

ABSTRACT

The organizations that founded by human beings, who are social creatures, are subjects which are to be scrutinized socially. Social networks, that are vital component of people's life, play an important roles for the organizations and provide them some precious advantages for them to survive concerning obtaining resources and securing this obtaining. Yet, it can be mentioned that the organizations go through some obstacles during attaining resources, especially inter organizational power and dependency relationship are significant matters for this attaining process. According to the Resource Dependency Theory, which is interested in the inter organizational power and dependency issues, in inter organizational relations power imbalance and reciprocal dependency circumstances oblige the organizations that are part of these rough situations. The primary aim of this dissertation is to reveal in which points the resource dependency and social network theories are connected and to make some inferences about how the context impacts the organizational resource gaining activities that are done by means of their social networks.

Theoretically in the narrower sense, this paper aims at testing some assumptions about the organizations, which take place in the closure and owing to that has connections with the restricted actors, can use some other relations which are already out their network to overcome obstacles during the process of getting resources for survival. Yet, because of the fact that closures are closed systems and have not connections with each other under normal circumstances, organizations can be in need of operating some apparatus to penetrate or to catch a point to reach a connection from other closures and these apparatus should be competent enough to take advantage of structural holes between these closures with his/her experience or so. Related to them another assumption can be about the organizations, which undergo a great deal of power and dependency imbalance with its supplier, can found some strategic alliances or coalitions with organizations that have weak ties, in order to get resources. In the thesis, these theoretically founded issues are to be analysed empirically.

It is an undeniable truth that ‘Arab Spring’ wind have deeply impacted MENA area. Moreover, as a country that have affected by Arab Spring and have been dealing with a deep inner conflict, Syria is part of this process. In that sense, the evolution of the organizations of Syrian opposition before and after the Arab Spring can be considered as good examples for the above mentioned theoretical issues about obtaining resources and how social network influence these obtaining operation. Concerning social networks and related matters about it, the general structural features of the opposing organizations that have been founded before and after the Arab Spring and how their social relations with the supplier countries/organizations can shape the attaining resources, are scrutinized by 8 propositions and analysed by the secondary data about the relationship and contacts of these organizations and countries that can be labeled as resource obtaning activitires. According to the results of these analyses, all proportions are supported.

As a result, although it is mentioned in the related literature that the organizations can densely use their own social networks to overcome the obstacles which are derived from power and dependency relations during the resource gaining process, it is not specifically clarified which type of social network relation and attribution is more efficient. Taking into consideration the results of this dissertation it can be inferred that the organization can direct or try to solve troubles that are emerged from power and dependency imbalance during the process of resource attaining by the help of their social networks and the context can create an atmosphere that organizations can use their social ties to get resources. More specifically, in the context where the closures are common, the organization can prefer to facilitate strategic alliances that are founded via weak ties and to bring up brokerage roles which can exploit of structural holes.

Key words: Social network theory Resource dependency theory, structural holes, weak ties, power imbalance, mutual dependency, Syrian opposition.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

BÖLÜM I.

GİRİŞ.....1

BÖLÜM II. SOSYAL İLİŞKİLERİN BİREYSEL EYLEM VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....5

2.1. Sosyal Ağlar ve Sosyal Ağ Yaklaşımının Temelleri.....5

2.2. Sosyal Ağ Yaklaşımı Bağlamında Ağ Yapılarının Nitelikleri: Zayıf Bağlar, Güçlü Bağlar, Yapısal Boşluklar, Kapalı Ağ Yapıları.....17

BÖLÜM III. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI: ÖRGÜT İÇİ VE ÖRGÜTLER ARASI GÜÇ KAVRAMI VE BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİ.....33

3.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Çevresel Baskılar, Kaynak Edinimi.....33

3.2. Örgütler Arası Güç ve Bağımlılık İlişkilerine Genel Bir Bakış: Güç, Bağımlılık ve Sosyal Değişim.....39

3.3. Örgütler Arası Güç ve Bağımlılık İlişkileri.....44

3.4. Örgütlerin Kaynak Edinimindeki Güç ve Bağımlılığı Yönetme Metotları.....50

3.4.1. Ortak Yönetim Kurulu Üyeleri.....52

3.4.2. Stratejik İttifaklar; Özellikleri ve Türleri.....54

BÖLÜM IV. ARAP BAHARI VE SURİYE; BAŞLANGICI, AKTÖRLERİ VE ÖNEMLİ OLAYLARI.....60

4.1. Suriye'nin Siyasi ve Demografik Atmosferi.....60

4.2. Arap Baharı Kavramı; nedenleri ve yansımaları.....62

4.3. Suriye'deki Arap Baharı: Başlangıcı ve Gelişimi.....69

4.3.1. Suriye'deki krizin yerel aktörleri: Rejim muhalifi hareketler ve Suriye muhalefetini genel yapısı.....73

4.3.1.1. Arap Baharı Öncesi Muhalif Yapılanmalar.....74

4.3.1.1.1. Suriye'deki Müslüman Kardeşler Hareketi.....74

4.3.1.1.2. Şam Deklarasyonu Grubu75

4.3.1.1.3. Arap Baharı Öncesi Muhalif Yapılanmaların Nitelikler ve Karşılıklı İlişkileri.....	76
4.3.1.2. Arap Baharı Sonrası Muhalif Yapılanmalar.....	79
4.3.1.2.1. Suriye Ulusal Koordinasyonu (SUKO)	82
4.3.1.2.2. Suriye Ulusal Konseyi (SUK).....	83
4.3.1.2.3. Hür Suriye Ordusu (HSO).....	84
4.3.1.2.4. Etnik Kökenli Oluşumlar.....	85
4.3.1.2.4.1. Suriye Kürlerinin Kurduğu Oluşumlar.....	85
4.3.1.2.4.2. PYD ve Batı Kürdistan Halk Meclisi.....	86
4.3.1.2.4.3. Suriye Kürt Ulusal Konseyi (SKUK).....	87
4.3.2. Suriye Krizinin Yabancı Aktörleri: Arap Baharı Sürecinde Yaşanan Olayların Uluslararası Toplumdaki Algılanışı.....	88
4.3.2.1. Suriye Muhalefetine Destek Veren Ülkeler.....	89
4.3.2.1.1. Türkiye.....	89
4.3.2.1.2. Amerika Birleşik Devletleri.....	90
4.3.2.1.3. Bölgedeki Arap Ülkeleri.....	92
4.3.2.1.4. Avrupa Birliği Üyesi Ülkeler.....	93
4.3.2.1.5. Birleşmiş Milletler.....	94
4.3.3. Suriye'deki Muhalif Yapılar ve Kaynak Sağlayıcı Ülkelerin/ Örgütlerin Ağ Düzenekleri Çerçevesinde Güç ve Bağımlılık İlişkileri.....	95
BÖLÜM V. YÖNTEM VE ANALİZ	105
5.1. Araştırma Kapsamına Alınacak Örgütlerin Seçimi	105
5.2. Ağ Düzenegi Ölçüm Yöntemi.....	107
5.3. Veri Toplama.....	112
5.4. Veri Girişi ve Araştırma Yöntemi.....	113
5.5. Analiz.....	117
5.6. Bulguların Genel Özeti ve Tartışma.....	132
BÖLÜM VI. SONUÇ.....	136

6.1.Sonuç ve Öneriler.....	136
6.2. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları.....	141
KAYNAKÇA.....	143
EKLER.....	158
EK-1 Araştırmaya Dahil Edilen MKÖ üyeleri.....	158
EK-2 Araştırmaya Dahil Edilen ŞDG üyeleri.....	159
EK-3 Kaynak Sağlayıcı Devletler/Örgütlerden Araştırmaya Dahil Edilen Şahıslar.....	160
EK-4 Araştırmaya Dahil Muhalif Örgütlerden Araştırmaya Dahil Edilen Şahıslar.....	162
EK-5 Ağ Düzenindeki İlişki Biçimlerinin Özelliklerine Göre Sınıflandırılması.....	167

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örnek Matris.....	108
Tablo 2. Ölçüt Tipleri.....	109
Tablo 3. Aktörler İçin Kullanılan Sosyal Ağdüzeneği Ölçütleri.....	110
Tablo 4. Ağ Düzeneklerinin Genel Yapısına İlişkin Sosyal Ağ Düzeneği Ölçütleri.....	111
Tablo 5. Ağ Düzeneğindeki İlişki Biçimlerinin Özelliklerine Göre Sınıflandırılması.....	116
Tablo 6. Güçlü Bağlara Sahip Aktörlerin Sıralaması.....	118
Tablo 7. Muhalif Örgütlerin Güçlü Bağ Karşılaştırması	118
Tablo 8. Zayıf Bağlara Sahip Aktörlerin Sıralaması.....	119
Tablo 9. Muhalif Örgütlerin Zayıf Bağ Karşılaştırması.....	119
Tablo 10. Muhalif Örgütlerin Yoğunluk Düzeyi.....	120
Tablo 11. Muhalif Örgütlerin Merkez Çevre Dağılımı	121
Tablo 12. Muhalif Örgütlerin Ağ Yapıları Dereceleri.....	122
Tablo 13. Yapısal Boşluklar.....	124
Tablo 14. Aracılık Rollerini.....	126
Tablo 15. SUK Yönetimi.....	127
Tablo 16. SUKO Yönetimindeki SUK Üyeleri.....	128
Tablo 17. Aracılık Rollerini (Kürt Aktörler için).....	130
Tablo 18. Aracılık Rollerinin Dağılımı.....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Arap Baharı Öncesi Muhalif Örgütlerin Sosyal Ağ Yapısı.....123

Şekil-2 Muhalif Örgütler ve Kaynak Sağlayıcı Ülkeler/Örgütlerin Ağ İlişkileri.....131

BÖLÜM I. GİRİŞ

Antik yunan filozoflarından Aristoteles, canlı varlıkları tanımladığı “Politika” adlı eserinde insanoğlunu “Sosyal Hayvan” olarak nitelendirmiş, insanın tek başına var olamayacağını ve bireyin ancak toplumsal yaşam ve ilişkileri ile gerçek bir insan olarak nitelendirilebileceğine vurgu yapmıştır (Aronson, 1991: 5-6). Ancak insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeği, özellikle Aydınlanma çağında yaşanan rasyonelleşme süreci ve sürecin insanı koyduğu veya bir anlamda onu hapsettiği, yapay yaşam içinde göz ardı edilmiştir. Bu çağ ile ortaya çıkan Sanayi Devrimi ve modernleşme dönemi insanı neredeyse doğal olmayan bir makine parçası gibi algılamayı öngörmüş, ayrıca çağlar öncesinde fark edilen ve vurgulanan sosyal insan neredeyse hiç var olmamış gibi davranılmıştır. Fakat söz konusu zorlama karakter, her ne kadar göz ardı edilse de, bireyin sosyal bir varlık olduğu gerçeğini yadsıyamamıştır. Bu anlamda, sosyallik ise insanın doğası gereği sahip olduğu bir özellik olduğundan, etkisini hiçbir zaman kaybetmemiştir.

Benzer şekilde, birçoğu Sanayi Devrimi’nde ortaya çıkan ve çoğu zaman mekanik analogilerle oluşturulduğu ifade edilen iktisadi kuramlarda, insanın makine düzeni benzeri, kuralları önceden belirlenmiş ve her aktörün kurallara harfiyen uyduğu, bir pazar modeli içinde varlığını sürdürdüğü iddia edilmiştir (Durusoy, 2008: 9-10). Klasik ve neo klasik teorilerin öngördükleri model içinde hareket eden bireyin ise ussal davranması için gerekli olan her türlü bilgiyi elde edebileceği, kuralların belirli olması mantığı çerçevesinde ise, ortaya çıkan durumlarda hangi bilgiyi ne şekilde kullanacağını seçebileceği öngörülmüştür. Bu nedenle, bireyin tamamen rasyonel olarak hareket edebileceğinin altı çizilmiş ve toplum davranışının birey davranışının toplamı olduğu belirtilmiştir (Sözen, 2007: 9). Bu yaklaşım çerçevesinde, aktörlerin davranışlarında ve kararlarında tamamen bağımsız olduğu, bir aktörün karar alma sürecinde diğerinin tavır ve tutumlarının belirleyici herhangi bir etkiye sahip olmadığı hususu ifade edilmiş ve birey sosyal etkilerden bağımsız bir varlık olarak portre edilmiştir. Bu çerçevede, klasik ve neo klasik ekonomi kuramlarındaki temel varsayım ussal karar verici modelidir. Söz konusu modelde, aktörün diğerleri ile herhangi bir etkileşime ihtiyaç duymaksızın tam ve doğru bilgiye ulaşmasının mümkün olduğu belirtilmektedir (Beckertt 2003: 769). Hatta özellikle sanayi devriminin insanları sosyallikten uzak bireyci birer varlık haline

getirdiği belirtilmiş olup, söz konusu düşünce tarzı dönemin hemen hemen tüm fikri dünyasına yerleştirilmeye çalışılmıştır. Buna rnek olarak, Kafka'nın (ev.,2002) "Değişim" adlı eserine konu olan Gregor Samsa karakteri verilebilir. Söz konusu karakter, kendini toplumdan soyutlanmış ve dışlanmış olarak görmekte, hatta kendisinin bir böcek olduğunu düşünmektedir. Ancak, ifade edildiği üzere, insanın doğası gereği ortaya çıkan sosyal süreçlerden ve etkileşimden vazgeçemediği, aksine sanayi devrimi ve kitle üretimi sürecinde görece yalnızlaştığı ifade edilen bireyin artan teknolojik imkanlar ve internetin etkin kullanımı sayesinde, sosyal medya olarak tanımlanan unsurlara oldukça rağbet gösterdiği günümüzün yadsınamaz gerçeğidir. Sosyal medyanın ise ülkelerdeki devrim ve değişim hareketlerini tetikleme imkanına sahip bir g olduğu vurgulanmakta olup, söz konusu duruma en güzel rneğin Arap Baharı süreci olduğu ifade edilmektedir (Sharp, 2011: 10). Bu bağlamda, aktörlerin etkileşimleri ile oluşturdukları sosyal ağ yapılarının incelenmesi ve bunların çözümlenmesi, ussal aktör modelini öngören diğer indirgemeci metot ve kuramlara bir tepki olarak ortaya çıkmış ve sosyal bilimler alanında oldukça rağbet görmüştür (Sözen ve Gürbüz, 2012: 302).

Sosyal bir varlık olan insanın oluşturduğu örgütlerinde sosyal bir yapı olduğu, bu nedenle de, örgütlerin de sosyal bağlam içinde incelenmesi gerektiği ifade edilebilecektir. Bu çerçevede, modern iş örgütlerinde insanlar arasındaki sosyal etkileşim soncunda ortaya çıkan bağların halen şekillendirici bir etken olduğu kabulü ile söz konusu sosyal ağların nitelik ve içerik açısından incelenmesinin, örgütsel araştırmalar alanında oldukça faydalı sonuçlar ortaya koyacağı sylenilebilecektir. Sosyal ağlar konusunun ve sosyal ağ analizi metodunun son otuz yıllık sürede, örgütsel ve örgütler arası ilişkilerin incelenmesinde hatırı sayılır düzeyde bir bilgi birikimi ortaya koyduğu vurgulanmaktadır (Zaheer, vd., 2010: 63). Buna ek olarak, söz konusu yazının geniş çaplı ve farklı konular barındırdığı (rneğin, örgütsel sosyoloji, siyaset bilimi, örgüt kuramı ve strateji) ve ayrıca farklı araştırma düzeylerine sahip (rneğin bireysel ve/veya bireyler arası, grup, örgüt, endüstri ve ülke) zengin bir altyapısı olduğu altı çizilen diğer bir noktadır (Zaheer, vd., 2010: 62).

Yukarıda belirtilen noktalar ışığında, sahip olduğu sosyal ağların örgütün hemen hemen her hareketini ve eylemini etkileyebileceği varsayımı altında, örgütün hayatta kalma amacıyla kaynak sağlama ve sağladığı kaynağın edinimini belirli bir istikrar altında tutma faaliyetlerinin

de sosyal ilişkilerin dışında düşünölebilecek bir olgu olmadığı söylenebilecektir. Örgötsel araştırmalar yazınında hatırı sayılır bir popölerliğe sahip olduğu söylenebilecek olan “Kaynak Bağımlılığı Kuramı” nı, örgötlere bahse konu kaynak sağlama faaliyetlerine odaklanmakta ve örgötlere arası ilişkileri genel anlamda güç ve bağımlılık ilişkileri penceresinden incelemenin uygun olacağını ileri sürmektedir. Bu çerçevede, sosyal ağ kuramı ile birçok temel kabulünün ortak olduğu fade edilen kaynak bağımlılığı kuramının (Meydan, 2012: 181) en ana söylemi kabaca, örgötlere kaynak edindikleri diğer örgötlere bir şekilde bağımlı olacağı, bağımlı olan örgötlere bu anlamda görece daha güçsüz olarak nitelendirilebileceği, güçsüz olarak nitelendirilen örgötlere ise kendi otonomilerini asgarileştirmek bağlamında kaynak sağlama anlamındaki bağımlılıklarını çeşitli strateji ve metotlarla yönetmek isteyeceği olarak özetlenebilmektedir. Bu çerçevede, örgötlere hayatta kalmak adına ihtiyaç duyduğu kaynakları edinme ve bu edinim sürecindeki bağımlılıklarını yönetmesi anlamında, halihazırda sahip olduğu sosyal ağları kullanması ve ağ bağlantılarından bu anlamda faydalanmaya çalışması, kaynak bağımlılığı ile sosyal ağ kuramlarını arasındaki ilişkinin temel bağlantı noktası olarak tanımlanabilecektir. Kaynak bağımlılığı kuramı ile sosyal ağ kuramı arasındaki ilişki ilgili yazında da değinilmekte olup, Gulati (1999: 401) örgötlere kaynaklara ve kaynakları elinde bulunduran örgötlere ulaşabilmelerinin, örgütün sahip olduğu sosyal ağlar yoluyla mümkün olduğunu ve örgötsel yapılardan da bu ağlar sayesinde haberdar olduklarını ifade etmiştir.

Yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde, bu çalışmada irdelenmeye çalışılan temel soru, belirli bir yapı içerisinde yer alan örgötlere kaynak edinimi ve bu edinim sürecinde ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkilerinin, örgötlere sahip olduğu ilişkileri ile olan bağının ne gibi niteliklere sahip olduğudur. Diğer bir ifadeyle, sosyal ağ yaklaşımı ile kaynak bağımlılığı yaklaşımının hangi noktalarda temas ettiğini ve/veya edebileceğini ortaya koymak ve bağlamın örgötlere sosyal ağlar marifetiyle yürüttüğü kaynak temini çerçevesindeki faaliyetlerini nasıl etkilediğine ilişkin önermeler ortaya koymaktır. Kapalı ağ düzenekleri olarak nitelendirilen ve sınırlı sayıda örgütün dahil olduğu ağlardaki örgötlere görece daha az ağ ilişkisine sahip olduğu belirtilmekte olup (Coleman, 1988: 105), bu ağlaraki örgötlere kaynak edinim süreçlerinin diğerlerine göre daha sıkıntılı olabileceği, bunun nedeninin ise kaynak sağlama adına sadece belirli bir ağ ile ilişki olması nedeniyle alternatiflerin görece sınırlı olacağı düşüncesinin yer

aldığı söylenebilecektir. Bu sebeple, bu gibi ağlardaki örgütlerin kaynak edinimi ve bu süreçte ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerini yönetmek anlamında çeşitli yollar izleyeceği beklenen bir hareket tarzıdır. Bu anlamda, Burt (2005) tarafından dile getirilen ve kapalı ağ kümeleri arasında ortaya çıkan yapısal boşluklardan faydalanabilme yeteneği olan aparatların, belirtilen senaryoda en uygun araç olduğu söylenebilecektir. Buna ek olarak, bahse konu örgütlerin tecrübe ettiği yüksek bağımlılık nedeniyle örgütlerin kaynak edinimi amacıyla görece zayıf bağlara sahip olduğu diğer örgütler ile stratejik olarak ittifak kurmaya yönelebileceği de, güç ve bağımlılık ilişkilerini yönetme de kullanabileceği diğer bir alternatif olarak karşımıza çıkacağı düşünülmektedir.

Çalışma örgütlerin kendi faaliyetlerini sürdürme ve hayatta kalma anlamında ihtiyaç duydukları kaynakların edinimindeki güç ve bağımlılık ilişkilerinin, sosyal ağlar yoluyla nasıl yönetilebileceğine ilişkin olarak ortaya çıkan fikirleri görgül çerçevede araştırmayı amaçlamakta ve bu anlamda konuya farklı ve yeni bakış açıları getirmeyi planlamaktadır. Yukarıda belirtilen kuramsal çıkarımların test edilmesi amacıyla, Suriye'deki iç çekişmelerin tarafları olan muhalif unsurlar ile bunlara kaynak sağlayıcı konumunda olan diğer ülkeler/örgütlerin ilişkileri seçilmiş olup, yapılan araştırma sonucundaki analizler neticesinde araştırmada ortaya konulan önermelerin bahse konu bağlamda geçerli olduğu söylenebilecektir. Sonuç olarak, örgütlerin kaynak edinme sürecinde ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkilerini sosyal ağları yoluyla yönetme eğiliminde olabileceği ve bağlamın örgütlerin sosyal ağlarını kaynak edinimi anlamında da kullanmaya olanak tanıyabileceği ifade edilebilecektir.

BÖLÜM II. SOSYAL İLİŞKİLERİN BİREYSEL EYLEM VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. Sosyal Ağlar ve Sosyal Ağ Yaklaşımının Temelleri

Sosyal ağlar konusundaki görüşlere geçmeden önce söz konusu yaklaşımın kuramsal alt yapısına ilişkin olarak birkaç noktanın belirtilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bahse konu kavramların, sosyal ağ yaklaşımının hem kuramsal hem de yönetsel olarak kaynaklandığı olgular olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, sosyal ağ yaklaşımını daha iyi anlamak ve kuramsal boyuttaki iddialarını daha geniş kapsamlı bir şekilde kavramak adına, sosyal yerleşiklik kavramına, ardından sosyal ağların aktörlerin kullanabileceği birer meta/sermaye kalemi olduğunu ifade eden ve çalışmanın amaçları doğrultusunda değinilmesinde fayda olduğu düşünülen sosyal sermaye kavramına değinilecektir.

Yukarıda ifade edildiği üzere, sosyal ağ düşüncesi aslında sosyal olguları ekonomik eylemler haricinde tutan klasik ve neo klasik modellerin ana varsayımlarına yönelik eleştirel bir yaklaşım olarak ortaya çıkan sosyal yerleşiklik yaklaşımını temel almaktadır. Anılan modellerin öngördüğü “ussal aktör” modelinin ne ölçüde gerçeği yansıttığı, yerleşiklik yaklaşımı tarafından sorgulanan temel olgulardandır (Sözen, 2007: 11). Ussal aktör modelinin dayandığı ve bireylerin elde ettiği bilgiler ile karar almalarını benimseyen model, bireylerin edindiği bilgilerin niteliğine ilişkin olarak da eleştirilmiştir. Söz konusu bilgilerin genel olarak, doğru ve/veya tam olmadığı, hatalı olabileceği, ussal olmayan çıkarımlara ve sonuçlara dayanabileceği, seçici hafıza, bireysel dürtü, itki, sinir, sevgi vb. duygusal öğelerden hatırı sayılar derecede etkilenebileceği göz önüne alındığında, gerçeği yansıtma konusunda ciddi sıkıntılar olduğu vurgulanmaktadır (Ajzen, 2011: 66). On sekizinci yüzyılın sonunda ünlü İngiliz iktisatçı Adam Smith tarafından oluşturulan ve piyasa mekanizmasının çalışma esaslarına ilişkin olarak ortaya atılan fayda maksimizasyonu düşüncesinin, neo klasik iktisatçılar tarafından geliştirilerek ve hatta radikalleştirilerek edilerek ussal eylem olarak adlandırılması, iktisat dünyasını ve diğer sosyal bilimlerini derinden etkilemiştir (Eisenberg, 2011: 57). Buna ek olarak, söz konusu akıma mensup bilim adamlarının fiyat gelişimi ve genel denge kuramı çerçevesinde, piyasa hareketlerini dolaylı olarak izleyebilmelerini sağlayan metotlar geliştirdikleri, ancak nihayetinde bahse konu kuramsal ve pratik yaklaşımların araştırmaları

sosyal dünyadan kopardıkları ifade edilmektedir. Olumsuz bir yan etki olarak nitelendirilen bu kopuşun, 1980'lerin ortalarında gelişmeye başlayan, iktisat sosyolojisinin başlangıç noktası olduğu vurgulanmaktadır. Piyasa tabanlı iktisat politikalarının batıda görece ihtiyaca cevap verememesi, yeni ortaya çıkan rakiplerin hareketlerinin söz konusu politikalar bağlamında tahmin edilememesi ve ülke ekonomilerinin bu yolla kontrol altına alınmaması gibi nedenlere bağlı olarak sosyologların, somut sosyal çevredeki sosyal faaliyetlerin yerleşikliğine yönelik odaklarının arttığı ve bu yolla piyasada meydana gelen olayların çevresel faktörlerin de incelenerek ortaya koyulmasını amaçladıkları altı çizilen hususlardandır (Einsenber, 2011: 58). Fayda maksimizasyonu düşüncesi çerçevesinde geliştirilen ve ussal aktör modeli tarafından ortaya çıkarılan figürün, tüm bilgilere ulaşabilen ve diğer aktörlerden bağımsız olarak faaliyet gösteren, yansız ve görece değişken olmayan tercihlerin olduğu bir model çizdiği, ancak sosyologların söz konusu modelin gerçek dünyayı yansıtmaktan uzak olduğunu dile getirdiği belirtilmektedir (Beckert, 2003: 772). Ussal aktör modeli, Simon (1996: 38) tarafından da eleştirilmiş ve konuya ilişkin olarak “bağımlı/sınırlı ussallık” kavramı ortaya atılmıştır. Buna göre, aktörlerin ussallığı ancak içinde buldukları bağlamın ve kendi muhakeme yeteneklerinin el verdiği ölçüde mümkündür (Simon, 1996). Örgütsel çalışmalar alanındaki araştırmacıların birçoğunun, karar verme modellerinden ussal aktörü çıkardıkları, bu hariç tutmanın temel nedeninin ise araştırmacıların, sosyal psikologların da katkılarıyla, ussal aktörün örgütsel bağlamda verilen kararları betimleme de çok rasyonel kaldığı ve bu nedenle de mekanizmayı açıklamada yetersiz olduğu belirtilmektedir (Cabantous ve Gond, 2011: 574).

Buna ek olarak, sosyal aktörlerin etkileşimleriyle oluşan sosyal ilişkilerin, ussal karar vermeyi engelleyen bir unsur olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Bartsch, vd., 2013: 242). Krippner ve diğerlerine göre (2004: 119) sosyal ilişkilerin olduğu bir piyasanın varlığını kavramsallaştırmak görece zordur. Bu zorluğun altında ise iktisatçıların temel varsayımlarından olan tam rekabet piyasası düşüncesinin, sosyal ilişkilerin varlığı nedeniyle zedelenebileceği fikri yatmaktadır (Krippner, vd., 2004). Bu çerçevede, yerleşiklik yaklaşımı bağlamında, tam rekabet piyasasından söz etmenin mümkün olmadığı ifade edilebilecektir. Çünkü aktörün, bulunduğu çevrede yer alan diğer aktörler ile etkileşimi kaçınılmaz bir olgudur. Ayrıca, Ghezzi ve Mingione (2007: 12) tarafından yerleşiklik kavramının topluma ilişkin birkaç temel varsayıma

dayandığı ifade edilmekte olup, söz konusu varsayımların aktörlerin atomize edilmiş bireyler olmadığı, kaba faydacılığın sosyal ilişkileri tam anlamıyla açıklayamadığı, kurumların ve normların oluşmasının altındaki mantığın sosyal etkileşimden ayrılmayacağı ve içinde yer aldığı toplumundan koparılamayacağı olduğu belirtilmektedir. Yazarlar söz konusu temel varsayımlara kendilerinin de bir ekleme yaptığını ve bahse konu eklemenin ise; çağdaş toplumların, belirli amaçsal, kültürel ve bilişsel konfigürasyonların evrilmesiyle ortaya çıkan ve çeşitli adapte olma süreçlerini gerektiren yakınsak değişim eğilimlerini tecrübe ettikleri iddiası olduğunu kaydetmektedir (Ghezzi ve Mingione, 2007: 12).

İlgili yazında, iktisat sosyolojisi tarafından ortaya atılan fikirlerin son derece etkileyici olduğu, iktisadi hayatın ve genel olarak sosyal dünyanın işleyiş mekanizmalarına ilişkin olarak, yerleşiklik düşüncesi temelli çok sayıda açıklayıcı çalışma yapıldığı vurgulanmaktadır (Einsenber, 2011: 57). Tekil ve bireysel çıkar amaçlı aktör modeli yerine, aktörün sosyal çevresi ile olan ayrılmaz bağına atıfta bulunan söz konusu yaklaşımların, yerleşiklik kavramı ile açıklandığı, yerleşiklik düşüncesinin durağan bir yapı yerine deneyimler ve bilgi paylaşım ile sürekli olarak değişen dinamik bir ilişkiyi tasvir ettiği kaydedilmektedir (Heidenreich, 2012: 552). Bir dönem, davranışı açıklamak üzere bireysel niteliklere ve özelliklere odaklanan disiplinlerin, iş edinimi ve geliştirilmesi, yaratıcılık, obezite, ölüm oranları, komşuluk ilişkileri, politik akışkanlık, piyasa yapısı, fiyat oluşumu, dijital ağ ilişkileri ve örgütlerin ya da devletlerin rekabetçi konumları gibi çok farklı konularda ve alanlarda, yerleşiklik düşüncesine başvurdukları ifade edilmektedir (Rivera, vd., 2012: 93). Bu bağlamda, sosyal yerleşiklik kavramının ve buna bağlı olarak geliştirilen yaklaşımların, diğer kuramlara göre üstünlükleri olduğu ifade edilebilecektir. Ayrıca, yerleşiklik kavramının bir yandan iktisadi faaliyetlerin sosyal anlamdaki yapılanma biçimini anlamamıza yardımcı olurken, diğer yandan da bahse konu faaliyetlerin, sosyal ilişkilerinde aktörlerin sahip olacağı ilişkilerin niteliksel ve niceliksel olarak performans bağlamında nasıl olumlu etkiler yaptığını anlamamıza yardımcı olduğu belirtilmektedir (Sağsan, vd., 2010: 144). Yerleşiklik yaklaşımı kabaca, aktörün içinde bulunduğu sosyal bağlam ile kopmaz ve kaçınılmaz ilişkisine atıfta bulunmaktadır. Yerleşiklik kavramı, sosyal ilişki içinde bulunan tarafların kendi başlarına ve pür bireysel olarak nitelendirilebilecek unsurlar olmadığını, bunun yerine tarafların ilişkiler ağı içerisinde yer alan

varlıklar olduğunu belirtmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 432). İktisadi ilişkiler bağlamında bakıldığında, söz konusu yaklaşımın aktörün ekonomik faaliyetlerinde sosyal ilişkilerin etkisi altında gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Whiteman ve Cooper'ın (2003: 1267) aktardığına göre; yerleşiklik düşüncesini kavramsallaştıran Polanyi bireylerin sosyal ilişki kurma ihtiyaçlarının, sanayi öncesi ekonomilerde de olduğu kadar modern toplumlarda da var olduğunu kaydetmektedir. Ghezzi ve Mingione'nin (2007: 13-14) aktardığına göre, Polanyi piyasa mekanizması bağlamında gerçekleştirilen tüm değiş-tokuş işlemlerinin, salt ussal bireylere ve ussal karar verme süreçlerine ihtiyaç duyduğunu ve bu görüşlerin klasik ve neo klasik iktisadi görüşler ile de aynı şeyleri söylediğini belirtmektedir. Ancak, Polanyi, salt bireysel çıkarlar ile güdülenmiş ussal aktörün insan doğasına pek de uymadığını vurgulamıştır. Bu anlamda, yerleşiklik yaklaşımına göre “kişinin ekonomisi, kural olarak, onun sosyal ilişkilerinde gizlidir” (akt. Sözen ve Gürbüz, 2012: 317). Granovetter (1992: 5) ise ekonomik faaliyetlerin diğer tüm faaliyetler gibi, sosyal olarak ortaya çıktığını ve bunların bireysel motiflerden bağımsız olarak açıklanmasının mümkün olmadığını dile getirmiştir. Bu minvalde, yerleşiklik yaklaşımı ekonomik faaliyetin sosyal ilişkilere yerleşik olduğunu ve bu bağlamda alınan kararların da sosyal, kültürel, politik ve bilişsel bir şekilde yapılanmasıyla ortaya çıktığını ifade edilmiştir (Beckert, 2003: 769). Buna ek olarak, Granovetter'ın ekonomik eylemin yerleşikliğine ilişkin olarak “yapısal yerleşiklik” ifadesini kullandığı ve böylece salt bireysel ilişkilere değil aynı zamanda bütüncül olarak aktörler arasındaki ilişki ağlarına da vurgu yaptığı ifade edilmektedir (Dequech, 2003: 462). Aktörlerin bütün davranışları, aralarında gelişen ilişkiler sonucunda ortaya çıkan ağ düzeneğinde yerleşiktir, bu nedenle bu bağlamdaki tüm ekonomik süreçler sosyolojik analizin alanı içine girer (Granovetter, 1985:504-505). Kısacası, sosyal yerleşiklik kavramından, ekonomik ilişkilerin var olduğu hemen her bağlamda söz etmek mümkündür.

Yerleşiklik kavramına ilişkin olarak yapılan çalışmalarda, Dequech'un (2003: 462) aktardığına göre, Zukin ve DiMaggio tarafından 1990 yılında yayınlanan eserde, yazarlar iktisadi eylemin yerleşikliği üzerine bir sınıflandırma yapmış ve dört farklı yerleşiklik olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilkinin, iktisadi faaliyetlere atıfta bulunan ‘Bilişsel Yerleşiklik’, diğerinin topluluk tarafından paylaşılan müşterek fikirlerin, iktisadi stratejilere etkisine değinen

‘Kültürel Yerleşiklik’, üçüncüsünün Granovetter tarafından ortaya konulan, ekonomik faaliyetlerin, aktörler arası ilişkilere ile bağımlı niteleyen ‘Yapısal Yerleşiklik’, sonuncusunun ise devlet tarafından öngörülen yasal çerçeve gibi piyasa harici kurumlar ile iktisadi aktörler arasındaki güç mücadelelerine atıfta bulunan ‘Politik Yerleşiklik’ olduğu kaydedilmektedir.

Bireylerin oluşturduğu örgütlerinde, kendi aralarındaki ekonomik ilişkilerinde yerleşiklik kavramından bahsedilebileceği, yerleşiklik kavramının temelinde bireysel davranış çıkışlı öğeler olmasına karşın, benzer kavramsal boyutların örgütler için de geçerli olabileceğinden yola çıkarak örgütler arası ağ ilişkileri üzerinde çalışmalar yapıldığı kaydedilmekte olup, bu düşünce sonucu ortaya çıkan yaklaşımların örgüt araştırmalarını performans için en etkili tasarımın nasıl olması gerektiği sorusunun üstünde, ekonomik eylemlerin aktörler arasındaki ilişkiler sonucunda nasıl şekilleneceği sorusuna odaklandığı ifade edilmektedir (Köker, 2008: 31). Örgütler arası ilişkiler bağlamında, yerleşiklik kavramının bir kaç tanımının bulunduğu, bunların ortak özelliğinin yerleşiklik bağlamında ele alınan çevrenin örgütlere karmaşık fakat yeni imkanlar sunan bir ortam yarattığı hususunun vurgulanması olduğu kaydedilmektedir (Dacin, vd., 1999: 321). Buna ek olarak, örgütsel araştırmalardaki yerleşiklik tartışmalarının iktisadi faaliyete büyük önem verdiği ancak, bunun ötesine geçerek salt etkinlik penceresinden değil örgütlerin ilişkisel özelliklerine de ciddi olarak değindiği belirtilmektedir. Dacin ve diğerleri (1999: 3) tarafından yapılan ve örgütsel araştırmalar alanında o tarihe kadar kaleme alınan eserlerin incelendiği çalışmada, örgütsel kuram ve strateji çalışmalarının daha ziyade davranışçı ekol üzerine geliştiği, bu nedenle karar alma, grup dinamikleri, strateji ve yapı gibi düzeylerde daha çok bu gelenekten doğan araştırmalara ağırlık verildiği, fakat yerleşiklik kavramının yaygınlaşmasıyla özellikle örgütler arası ilişkiler bağlamında davranışçı ekolün yerini yerleşiklik tabanlı yaklaşımların aldığını, her ne kadar erken dönem yerleşiklik araştırmalarının davranışçı ekolün etkisinde daha ziyade örgütsel kısıtlar ve sınırlar üzerine yoğunlaşsa da, söz konusu yaklaşım çerçevesindeki araştırmaların zamanla evrilerek yerleşikliğin nedenleri ve işleyiş mekanizmaları üzerine eğildiği ifade edilmektedir (Dacin, vd.,1999: 322). Heidenreich’e göre (2012: 556) örgütsel ağlardaki yerleşiklik kavramında, sosyal aktörün yerleşik olduğu çevreyi inşa etme konusundaki aktif rolünün de önemli bir olgu olduğu belirtilmektedir. Yazar, bu çerçevede örgütlerin yerleşik

olarak yer aldığı çevrelerin nasıl yetkin sosyal aktörler tarafından yeniden şekillendirildiği ve oluşturulduğu fikrinin de yerleşiklik kavramına dahil edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Aynı doğrultuda, Uzzi (1996: 674) sosyal yapının ekonomik performanstaki artışı ne şekilde etkilediğinin tespit edilmesine yönelik artan bir ihtiyaç olduğunu vurgulanmış ve örgütsel ağ düzeneklerinin aslında öngörülen piyasa sistemlerinden ayrı olarak, örgütlerin sosyal özellikleri ile elde ettikleri yeni bir tür rekabet modeline ilişkin görüşleri ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Heidenreich (2012: 552), örgütsel ağlardaki yerleşikliğin daha iyi anlaşılabilmesi için yenilikçi çeşitli kurumsal analizlerin ve örgüt stratejisinin oluşmasında rol oynayan sosyal yapıların da incelemelere dahil edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, yerleşiklik kavramı, kurumsal değişimlerin gerçekleştiği, bünyesinde bir yandan yeni fırsatlara gösterilen tepkilerin diğer yandan da değişen ilgi, fikir ve tutumlara karşı olan meydan okumaların yer aldığı dinamik bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Heidenreich, 2012: 553). Gulati (1999: 399) neo klasik iktisadi görüşlerin öngördüğü otonom, hatta izole edilmiş, örgütlerin, kaynaklarını kendileri gibi otonom örgütler ile rekabet etmeleri için kullanmaları görüşüne karşılık; yerleşiklik kavramına dayalı ağ kuramının, örgütlerin söz konusu kaynakları elde etmeleri ve kullanmalarının aslında örgütler arası ağlar yoluyla gerçekleştiğini ifade etmektedir. Kısacası, ağ kuramı otonom ve kendi kendine yeten örgüt yapısını temelden değiştirmekte ve örgütü sosyal bir bağlam içinde değerlendirmektedir. Bu anlamda, sosyal yerleşikliğin yüksek olduğu ortamlarda, taraflar arasındaki iktisadi mübadelelere ilişkin finansal kararların verilmesinde ve aktörler arasındaki rekabetin yapısında, sosyal ağlar belirleyici bir rol oynamaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 304). Buna ek olarak, örgütsel ağlardaki yerleşikliğin aktörler üzerinde sadece kısıt yaratan bir mekanizma olmadığı aynı zamanda yeni girişimci fikirlere ulaşılmasına olanak sağlayan bir yapıya da olanak sağladığı vurgulanmaktadır (Graud, vd., 2007: 961). Bunun yanında, örgütler arası ilişkilerdeki, sosyal yerleşikliğin, meşruiyet kazanmak üzere öykünmecî, baskıcı ve normative etkiler sonucu ortaya çıkan bir olgu ya da sözde doğal olmayan, üretme bir kavram olmadığı, aksine örgütsel stratejilerin ve hareketlerinin üzerinde dışsal ve bağlamsal bir belirleyici olduğu kaydedilmektedir (Heidenreich, 2012: 553). Uzzi ve Lancaster (2003: 386) tarafından, örgütler arası ekonomik ilişkilerdeki sosyal yerleşikliğin gayri resmi bağlar ile de yakından ilgilendiği, bahse konu yerleşikliğin ilişkinin

niteliğine göre kol mesafesi veya yerleşik olarak nitelendirilebileceği, kol mesafesi ilişki düzeyinin kişisel olmayan, görece soğuk, atomistik özelliklere sahip olduğu ve bu ilişkilerde aktörlerin genel olarak kar amacı güttüğü; yerleşik boyuttaki temaslarda ise ilişkilerin pür fırsatçılık ve çıkarılıktan ziyade güvene dayalı bir tabana sahip olduğu belirtilmekte olup, söz konusu ilişkilerin örgütlerin birbirleri arasındaki bilgi transferi ve örgütsel ilişkiler yoluyla öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir.

Buna karşın yerleşiklik kavramı çeşitli yönlerden eleştirilere de maruz kalmıştır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 304). Uzzi (1999: 674) anılan yaklaşımın her ne kadar iktisadi modellerin başarısızlığını açıklamada yardımcı olsa da, söz konusu sosyal ağların örgütsel performansa ne şekilde etki ettiği konusunda yeterli derecede görgül kanıt olmadığını ifade etmiştir. Bunun yanında, Killdurf ve Brass (2010: 331) sosyal yerleşiklik yaklaşımının aktörler arasında bir güven ortamı olduğu ön kabulü bağlamında hareket ettiği ancak aynı ağı paylaşan örgütlerin büyüklük, mali imkanlar ve bilinilirlik yönünden birbirinden düzey anlamında farklılıklara sahip olabileceğini, bu nedenle örgütler arası güvenin sorgulanabilecek bir değişken olarak karşımıza çıkabileceğini ifade etmektedir. Ancak, Sözen ve Gürbüz (2012: 305) yerleşiklik kavramına yöneltilen kuramsal ve ölçümsel boyuttaki eleştirilerin, “sosyal sermaye” kavramı ile kısmen de olsa giderilebileceğini ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda, çalışmanın amaçları doğrultusunda değinilecek olan sosyal ağ yaklaşımının kuramsal düzlemedeki diğer bir ayağı olan ‘Sosyal Sermaye’ kavramını da kısaca değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Son yıllarda özellikle internet teknolojisinin yayılması ve sosyal medya araçları olarak ifade edilen unsurların yaygın kullanımı nedeniyle sıkça gündeme gelen sosyal sermaye kavramı başta sosyoloji ve iktisat olmak üzere siyaset bilimleri, örgütsel araştırmalar gibi farklı disiplinler, kendi açılarından kavramı tanımlamaya ve ölçmeye çalışmış ve kavram bu yolla oldukça zenginleşmiştir. Bu çerçevede, sosyal sermayenin toplumsal bir varlık olan insanın yaşamında önemli ve ayrılmaz bir unsur olarak karşımıza çıktığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, Fukuyama (2002:35) da sosyal sermayenin, bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hâkim olmasından ileri gelen bir yeti olduğunu kaydetmekte ve söz konusu yetinin, ulus gibi en geniş grupların yanı sıra aile gibi en küçük ve temel sosyal grupların ve bu iki uç grup arasındaki tüm diğer

toplulukların içine gömülü olduğunu dile getirmektedir. Sosyal sermaye kavramının bu disiplinler arası konumu kavramın farklı bakış açıları ile incelenmesine neden olsa da, temelde insan ilişkileri ve bireyin/örgütün sahip olduğu ilişkilerin ona sağladığı çeşitli avantajlar üzerinde durulmuştur. Yukarıda ifade edildiği üzere, yerleşiklik kavramı, sosyal ilişkilerin ekonomik faaliyetleri farklı yönlerden etkileyebileceği, bu nedenle iktisadi eylemlerin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla söz konusu ilişkilerin araştırmalara dahil edilmesi gereken bir unsur olduğu söylenebilecektir. Bu bağlamda, bireylerin veya örgütlerin sahip oldukları sosyal ilişkileri kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda yönlendirebileceği ve bunlardan belirli bir fayda sağlamayı amaçlayabileceği kolayca belirtilebilecektir. Bu çerçevede, bireyin verili bir ilişkiler yapısındaki konumu nedeniyle sağladığı avantaj sosyal sermaye olarak tanımlanmaktadır (Burt, 2005: 4). Wall ve diğerleri (1998:303), sosyal sermaye kavramının, daha fazla zenginlik yaratılması için kullanılabilen ekonomik sermaye ya da üretime sokulan varlıklara benzer olarak tanımlanarak ve özgün bir biçimde, on dokuzuncu yüzyılın ünlü iktisatçıları Adam Smith ve David Ricardo tarafından da kullanıldığını, söz konusu bilim adamlarının sosyal sermayeden örtülü bir biçimde söz etmelerine rağmen, sosyal dünyadaki etkisini bir anlamda kabul ettiklerini ifade etmektedirler. Sosyal sermaye kavramının, yukarıda anlatılmaya çalışılan yerleşiklik yaklaşımını daha anlaşılır hale getirdiği söylenmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 305). Adler ve Kwon'a (2002: 17) göre, sosyal sermaye; kariyer başarısı, iş edinimi, ürün yeniliği, örgütler arası veya örgüt içi birimler arası kaynak değişimi, örgütler arası ilişkiler gibi genellikle sosyal alandaki başarının bir açıklayıcısı olarak ifade edilmektedir. Kawachi ve diğerlerine göre (2013: 87) sosyal sermaye güven, mütakabiliyet ile katılıma dayanmakta ve toplumsal yapının temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır.

Örgütsel araştırmalar yazınında, sosyal sermaye kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yer almaktadır. Sobel'a tarafından (2002: 140) sosyal sermaye, Bourdieu'dan yola çıkarak, bireylerin sosyal bağlam yoluyla elde ettiği bir özellik olarak tanımlanmakta olup, söz konusu sermayenin bireyin amaçlı davranışı ile edinilebileceği ve aynı zamanda sosyal sermaye sonucu elde edilen faydanın klasik anlamdaki ekonomik karlara dönüştürülebileceği vurgulanmaktadır. Andrews (2012: 585) sosyal sermayenin en genel anlamda, aktör tarafından sahip olunan sosyal ilişkiler yoluyla elde edilen sermayenin belirli amaçlar doğrultusunda kullanılması olarak

nitelendirebileceğini, Gargiulo ve Benassi (2000: 184) kavramın karşılıklı tanınmaya ve bilinilirliğe dayanan ilişkiler sonucu oluşan somut veya somut olmayan kaynaklar bütünü olduğunu, Morales ve Fernandez (2013: 262) ise en az iki aktörün arasında güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişimlerin tümü olduğunu, Lyons (2002: 169) aktörler arası güvene dayalı ilişkilerin, ekonomik etkinliğe ve üretime yansımaları olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Clercq ve diğerlerine (2013: 507) göre ise sosyal sermaye; aktörler arasındaki aktif ilişkilerle, aktörler arası oluşan sosyal ağları ve grupları birbirine bağlayan ve işbirliğine ortam hazırlayan güven, karşılıklı anlayış, ortak değerler ve davranışlardan oluşmaktadır. Bunlara ek olarak; Lin'e (2008: 74) göre sosyal sermaye bireyin sosyal ağlarına yerleşik olarak bulunan kaynakların tümü olup, söz konusu kaynaklara ağlar yoluyla ulaşılabileceği ve aynı yolla mobilize edilebileceği belirtilmektedir. Ayrıca, sosyal ilişkiler ve/veya sosyal ağlar yoluyla, aktörün ilişkide olduğu diğer bir aktörün kaynaklarını (onun servetini, gücünü ya da ününü) kullanabileceği veya ödünç alabileceği de belirtilen hususlardandır (Lin, 2008: 74). Bunun yanında, sosyal sermayenin; finansal, beşeri ve fiziksel sermayenin yanında dördüncü bir sermaye unsuru olduğunun da altı çizilmektedir (Karagül ve Masca, 2005: 39). Burt (2005: 5) göre sosyal sermayenin görünür hale gelmesi için, sosyal sermaye sahibi olan bir bireyin ya da grubun, buna sahip olmayan diğerlerine kıyasla, bu sahiplikleri nedeniyle avantajlı bir durumda olmaları gerektiğinin altını çizmektedir. Bunun yanında, Coleman (1988: 98) ise sosyal sermayenin iki temel karakteristiğinden söz etmekte olup, bunların sosyal sermayeden söz edebilmek için bir sosyal yapının olması ve bu yapıda yer alan bireylere çeşitli olanaklar sağlaması olduğu kaydedilmektedir (Coleman, 1988: 98). Buna ek olarak, Lin'de (2008: 78) sosyal sermayenin ortaya çıkışına ilişkin olarak üç temel kaynak veya oluşum noktası olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisinin, aktörün sosyal tabakadaki hiyerarşik yerine ve pozisyonunu gücüne atıfta bulunan 'yapısal pozisyonlar', diğerinin, aktörün ağ sistemindeki belirleyici özelliklerine değinen 'konumları', sonuncusunun ise aktörün söz konusu ağ yapısındaki genel amacı ve niyetine ilişkin olarak ortaya çıkan 'eylemin amaçları' olduğu belirtilmekte olup, aktörün sergilediği eylemin amaçlarının, güç veya servet elde etmek, ün kazanmak gibi araçsal ya da bağlılık, eşgüdüm, dayanışma ve refah elde etmek adına dışavurumcu olabileceği vurgulanmaktadır (Lin, 2008: 78-79). Bu tanımlar ışığında, bir örgütün ya da aktörün zaman içinde elde ettiği ilişkilerin niteliği, niceliği ve yönetimlerinin fiziksel kaynaklara ilişkin yapılan

faaliyetlerden bağımsız olarak, aktörün ya da ağın performansı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu savunulmaktadır (Sözen, 2007: 15).

Örgütlerin, bireylerin sosyal deneyiminin ekonomik olarak yararlı çıktılara ve hizmetlere dönüştüğü bir sosyal alan olarak tanımlanması bağlamında, sosyal bir varlık olarak nitelendirilen söz konusu yapıların da sahip olduğu sosyal sermayeden söz edilebilecektir (Andrews, 2010: 586). Bu anlamda örgütlerin sahip olduğu sosyal sermayenin örgütler için sosyal konuları yönetmek için değerli bir kaynak olduğu, örgütler arası ilişkiler de etkileşim sonucu ortaya çıkan ve paylaşılan değerlerin sağlamlaştırılmasına olanak sağladığı vurgulanmakta olup, sosyal sermayenin sosyal ağlar ve mütakabiliyet ile güven normlarından doğan bir olgu olduğu belirtilmektedir (Andrews, 2010: 586). Sosyal sermayenin olası sonuçları ve bireylere veya örgütlere sunduğu fırsatların araştırılması, ilgili yazında yoğun olarak işlenen konulardandır. Örneğin, Sağsan ve diğerleri (2012: 151) tarafından kuramsal olarak gerçekleştirilen araştırmada, küresel krizden etkilenen şirketlerin söz konusu krizden kurtulmalarını sağlayacak bir opsiyonun da, örgütlerin hâlihazırda sahip oldukları sosyal sermayeyi kullanma kapasitelerini artırma ve onu etkin bir şekilde yönlendirebilme olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda, Nahapiet ve Ghosal (1998: 252) sosyal sermayenin örgütün performansına olan etkisini daha nitelikli bir şekilde açıklamak amacıyla, konunun üç farklı boyutta incelenmesi gerektiğini, bunlardan ilkinin salt sosyal etkileşimlere atıfta bulunan yapısal boyut, ikincisinin sosyal sermayenin temel unsurlarından olduğu ifade edilen güvenin oluşumuna ilişkin olarak ortaya çıkan ilişkisel boyut ve sonuncusunun da müşterek kurallar veya ortak bakış açıları çerçevesinde ele alan bilişsel boyut olduğunu kaydetmektedirler. Ancak, sosyal sermaye, diğer sermaye türlerini aksine, miktarına göre değil niteliğine göre sınıflandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sosyal sermayenin görece fazla olarak nitelendirilebilecek bir seviyede olması her zaman olumlu sonuçları ortaya çıkarmayabilir. Bu çerçevede, Villenaa ve diğerlerinin (2011:564-572) alıcı tedarikçi ilişkilerini sosyal sermaye bağlamında inceledikleri araştırmalarında sosyal sermayenin aydınlık bir yüzü olduğu kadar karanlık taraflarının da olduğu, aydınlık tarafta sosyal sermayenin takım oyunu bilincini geliştirmesi ve istenmeyen davranışların oluşmasını engellenmesi böylece alıcının performansını olumlu etkilemesinin yer aldığı; karanlık tarafta ise artan sinerji sonucu oluşan

sosyal sermayenin yükseldikçe ondan elde edilen yararın düştüğü görüşünün bulunduğu, sosyal sermayenin yararının kaybolduğu noktanın tespitinin örgütün performansı açısından büyük önem taşıdığı kaydedilmekte olup, yaptıkları görgül çalışma sonucunda sosyal sermaye ile performans arasında doğrusal değil eğrisel bir ilişki olduğu tespit ettikleri belirtilmektedir (Villena, vd, 2011: 564-572).

Aynı doğrultuda, ilgili yazında, sosyal sermayenin örgütlere sağladığı faydalara ilişkin olarak yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çerçevede, sosyal sermayenin aktörler arasındaki ilişkinin sürdürülme olasılığı bağlamında değerlendirilmesi gereken bir unsur olduğu, söz konusu sermayenin etkin kullanımına bağlı olarak farklı sermayeleri de kara dönüştürme olasılığı sağladığı belirtilmektedir (Burt, 2005: 5). Bartsch ve diğerlerine (2013: 243) göre ise sosyal sermaye bütüncül olarak pazar koşulları, ürünler ve teknolojik gelişmeler ile proje yönetim esaslarına ilişkin konular bağlamındaki örgütsel öğrenme çabalarının önünde oluşabilecek farklı engelleri elimine etme yönünde büyük yararlar sağlamaktadır. Bunun yanında, Clercq ve diğerleri (2013: 509) ise sosyal sermayenin firmadaki atıl güçlerin ortadan kaldırılması, rekabetçi avantajların elde tutulması ve girişimsel fırsatların hayata geçirebilmesi yönünde büyük faydalar ortaya çıkarabileceğini ifade etmişlerdir. Vincenzo ve Mascia (2012: 9) özellikle yeni fikirlere ulaşım sağlaması, beraber çalışma ile dayanışmaya olanak vermesi ve takım ruhunu oluşturması bağlamında sosyal sermayenin yüksek olmasının proje tabanlı örgütler için hayati önem taşıdığını, ancak söz konusu örgütlerin performansı için sosyal sermayenin yapısal özelliklerinin görece daha büyük bir öneme sahip olduğunu, bahse konu yapısal özelliklerin 'doğru' ağ bağlantılarına sahip aktörlerin, sahip olmayanlara göre, bu bağlantıları sayesinde bilgi ve diğer kaynaklara daha rahat ulaşabileceğini belirtmektedir. Buna ek olarak, Li ve diğerlerinin (2014: 284) örgütsel öğrenme ve fırsat yakalama boyutlarında ve sosyal sermaye yaklaşımı bağlamında yaptıkları araştırmada, 159 yeni girişimi incelemiş ve fırsat yakalama açısından örgütlerin sahip oldukları sosyal sermaye sonucu gelişen ilişkilerinin, devletin sağladığı imkanlardan daha fazla etkiye sahip olduğunu, söz konusu ilişkilerin aynı şekilde öğrenmeyi arttırdığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Stam ve diğerleri tarafından (2014: 167) küçük işletmelerin girişimcilik süreçlerine ilişkin olarak 61 bağımsız örneklemin incelenmesi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, sosyal sermaye ve girişimcilik performansı

arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, sosyal sermaye ve performans arasındaki ilişkinin ise şirketin ömrü ve örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve kurumsal bağlamlardan etkilendiği kaydedilmektedir. Buna ek olarak, sosyal sermaye araştırmacılarının, yenilikçiliğin sosyal sermaye yoluyla geliştirilen bir kavram olduğunun altını çizdiği, bu anlamda sosyal sermaye seviyesinin yüksek olmasının sadece toplumun etkin bir şekilde işlemesi anlamında değil, aynı zamanda bilgi ekonomisinin büyümesi anlamında da olumlu bir etki yarattığını vurguladıkları kaydedilmektedir (Soogwan ve Zoltan, 2009: 88). Bu bağlamda düşünüldüğünde, örgütsel sosyal sermayeyi, örgütün sahip olduğu kaynakları amaçları doğrultusunda, en iyi biçimde kullanılması için, örgüt içerisindeki çalışanlar ve birimler içerisindeki ve örgütün dış çevresindeki diğer aktörler ile işbirliğini ve eşgüdümü arttıracak; yeni kaynaklara ulaşılmasını/yeni kaynakların üretilmesini, fırsatların yakalanmasını/değerlendirilmesini mümkün kılacak etkileşimlerin sağlanması ve sürdürülmesi sonucunda elde edilen kazanım olarak ifade etmek mümkündür (Lin, 1999: 34). Kısacası, görece daha fazla sosyal ağlara ve etkili bir sosyal sermayeye sahip örgütlerin bu özelliklerini kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilecekleri ve böylece rekabetçi avantaj başta olmak üzere birçok kazanım elde edebilecekleri ifade edilebilecektir.

Yukarıda ifade edilen hususlar dikkate alındığında, sosyal sermayenin bireylere ve örgütlere çeşitli imkanlar sunduğu ve görece sosyal sermayesi yüksek olarak ifade edilebilecek olan aktörlerin çeşitli kıstaslara göre daha başarılı olabileceği belirtilebilecektir. Bu sebeple, sosyal sermayenin birey veya örgüt için kıymetli bir sermaye türü olduğu varsayımı altında, söz konusu kıymetin ölçülmesi ve bir şekilde bahse konu sermayenin değerinin belirlenmesi de önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal sermayenin çok boyutlu yapısı ve boyutların belirlenme güçlüğü gibi nedenler ile ölçümünün güçlüğünden ve sosyal sermaye ölçümüne ilişkin olarak birçok farklı yaklaşım ve görüş olduğundan söz edilmektedir (Woolcock ve Narayan, 1999: 239). Bu bağlamda, sosyal sermaye kavramına farklı açıklamalar getiren sosyal ağ düzeneği araştırmacılarının da epistemolojik olarak farklılaştığı ve söz konusu farklılığın görgül çalışmalara yansıdığı ifade edilmekte olup, sosyal ağ yaklaşımlarındaki bu çeşitlenmenin, kuram önünde bir sorun olarak durduğu da belirtilen hususlardandır (Sözen, 2007:24). Sosyal sermaye çerçevesinde ortaya çıkan ağ ilişkilerine dair

ilgili yazında öne çıkan yaklaşımlar incelendiğinde, Granovetter (1983: 205) tarafından ortaya atılan ve aktörlerin görece daha az sıklıkta gerçekleştirdiği temasların önemine işaret eden zayıf bağların, aktörler arası güvene dayalı sıkı ilişkilerin varlığının önemine vurgu yapan güçlü bağların (Sözen ve Gürbüz, 2012: 310), Coleman (1988: 105) tarafından ileri sürülen ve sosyal sermayenin varlığının muhafaza edilmesinde kapalı sistemin önemine değinen kapalı sistem ağlarının ve son olarak Burt (2005) tarafından detaylı bir şekilde açıklanan ve bir sosyal sistem içerisinde ortaya çıkan yapısal boşluklar arasında köprü vazifesi görerek, aracılık faaliyetini yerine getirenlerin fırsatlara daha kolay erişebildiğini ve değerlendirebildiğini ifade eden ‘Simsarlık’ ın irdelenmeye değer konular olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlamda, yukarıda da tartışılmaya çalışılan hususlar çerçevesinde, kuramsal netliğin kazanılması ve görgül sorunların detaylı olarak ele alınabilmesi için söz konusu farklı yaklaşımların yerleşiklik ve sosyal sermaye bağlamında daha detaylı irdelenmesinde fayda olduğu mütalaa edilmektedir.

2.2. Sosyal Ağ Yaklaşımı Bağlamında Ağ Yapılarının Nitelikleri: Zayıf Bağlar, Güçlü Bağlar, Yapısal Boşluklar, Kapalı Ağ Yapıları

Sosyal sermaye yaklaşımının yukarıda ifade edilmeye çalışılan özellikleri bağlamında, yaklaşımın sosyal bilimlere yeni bir bakış açısı getirdiği; birey, grup, örgüt gibi hemen hemen tüm sosyal varlık veya oluşumların davranışları ve buna bağlı faaliyetleri incelenmesinde yeni bir soluk olduğu belirtilebilecektir. Sargut’a göre (2006: 4) sosyal sermayenin iki temel dayanağı bulunmakta olup, bunlardan ilki aktörlerin birbirleri ile ilişkisine atıfta bulunan bağlantılar, diğer ise bağlantıların bir arada olduğu ve genellikle aktörlerin kaynaklara ulaşmasını sağlayan ağ düzenekleridir. Buna ek olarak, Lin (2008: 85) sosyal sermayenin sosyal ağlara bağlı olarak ortaya çıkan bir kavram olması bağlamında, iki terimin aynı konulara atıfta bulunmaması nedeniyle birbirlerinin yerine kullanılacak terimler olmadığı ve anlamlarının karıştırılmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Sosyal ağların, sosyal ortamda yerleşik olarak bulunan kaynaklara erişim sağladığı, ağlar olmadan kaynakları erişimin neredeyse imkansız olduğu, bu anlamda sosyal ağların aslında sosyal sermaye için büyük önem taşıyan ve gerekli olan dışsal bir öncülü konumunu işgal ettiği altı çizilen hususlardandır (Lin, 2008: 93). Rivera (2012: 91) bir yaklaşım için faaliyet yoğunluğu ve yarattığı etkinin bilimsel değer göstergesi olduğunu, bu anlamda sosyal ağ araştırmalarının çok değerli bir yaklaşım olarak kabul

edilebileceğini dile getirmiş olup, sosyoloji dünyasının iki önemli dergisi olarak nitelendirilen ‘American Journal of Sociology’ ve ‘American Sociological Review’ dergilerindeki sosyal ağlar üzerine yapılan araştırmaların ve atıfların tüm araştırmalara oranının 1980’de % 1,2, 1990’da %2,2, 2000’de %7,8, 2005’te ise % 11,6 olduğunu, ayrıca yönetim-organizasyon alanının ses getiren yayınlardan olan ‘Administrative Science Quarterly’ dergisindeki en iyi 20 yayından en az 5’inin sosyal ağlar üzerine yapılan araştırmaları içerdiğini ve sosyal ağların artan bir grafikte araştırmacıların ilgisini çekmeye devam ettiğini kaydetmektedir (Rivera, 2012: 91). Bunun yanında, ilgili yazında pek çok araştırmacı (Hagedoorn, vd., 2006; Gargiulo, ve Gulati, 1999; Heidenreich, 2012) sosyal ağ araştırmalarının temeli olarak sosyal düzlemdeki bireylerin yerleşikliğinin, davranış ve diğer dışsal ögelere ne gibi bir etki yapacağını kavramak amacıyla araştırmalarını gerçekleştirerek söz konusu durumun bireyler tarafından oluşturulan örgütler için de geliştirileceğinden hareket ederek örgütler arası ağ ilişkilerine yönelik çalışmalarda yapmışlardır.

Ancak örgütler arası ağ yapılarına geçmeden önce, Sargut (2006: 4) tarafından dile getirilen ve sosyolojinin temel tartışmalarından olduğu ifade edilen ‘Eylem-Yapı’ ikiliğine, sosyal sermaye ve ağ yapılarına ilişkin olarak dile getirilen hususları daha iyi anlamak adına, değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Sargut (2006: 4) yapı kavramının genel anlamda ‘ortaya çıkış’ kavramına dayandığını, söz konusu yaklaşımı savunanların topluluk olarak ifade edilen birimin bireyler tarafından müşterek bir şekilde oluşturulduğunu, ancak bireyin eylemine indirgenemeyeceğini ileri sürdüğünü belirtilmektedir. Ayrıca, ilgili yazında ‘Mikro – Makro ayrımı’ olarak da belirtildiği ifade edilen söz konusu tartışmasının temelinde sosyal olguların açıklanmasında bireyin mi yoksa yapının mı öncelikli olduğu anlaşmazlığının yattığı, konuya mikro bakış açısı ile yaklaşanların, bireysel düzeyde oluşan ağ düzeneklerine odaklanarak, bağlamların getirdiği sınırlamaları dikkate almadıkları, buna karşın makro yaklaşımların ise ağ düzeneklerinin yapısı ve örgütsel eyleme odaklanarak, bireylerin bu kapsamdaki rolü göz ardı ettikleri vurgulanmaktadır (Sargut, 2006: 4).

Çalışmanın amaçları doğrultusunda, sosyal ağ yaklaşımlarının bireysel düzeyinden ziyade, örgütler arası ilişkiler alanında da gerçekleştirdiği yansımalarına değinilecektir. Örgütlerin birbirleri ile olan ilişkisinin, onların performansı ve hayatta kalması gibi klasik örgüt

araştırmaları konularındaki etkisi araştırmalara konu olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Örgütler arası ağ ilişkileri; müşteri - tedarikçi ilişkisi, kaynak akışı, ticari dernek/oluşum üyeliği veya stratejik işbirliği gibi çeşitli sosyal veya ekonomik ilişki formlarında ortaya çıkabilir (Gulati, 1999). Lizardo ve Pirkey'e (2014: 34) göre, örgütsel kuramlar ve sosyal sermaye ile sosyal ağ araştırmalarının tarihi; yaklaşımların birbirleri arasında kavram, açıklayıcı mekanizma ve hatta teknik alışverişi yaptığı, asimetrik bir ilişkiye dayanmakta ve söz konusu ilişki sosyal ağ tabanlı örgütsel analizlere şüphesiz önemli analitik ve kavramsal katkılar sağlanmasına yol açmıştır. Borgatti ve Halgin (2011: 1169) sosyal ağ yaklaşımının örgütsel araştırmalar alanına girmesinin söz konusu alan üzerinde yaptığı etkilerin dört madde ile sıralanabileceğini, bunlardan ilkinin örgütler arası davranış ve stratejilerin anlaşılmasında ağ yaklaşımı düşüncesinin doğmasına sebep olması, ikincisinin örgütlerin içsel sosyal yapılarının sosyal ağ ilişkileri çerçevesinde yeniden kavramsallaştırılmasına olanak sağlaması, üçüncü etkinin sosyal ilişkilerin ve sosyal sermayenin bireyin ve örgütün performansı üzerinde büyük bir etki yaratabileceği düşüncesinin alana dahil edilmesi ve sonuncusunun ise örgüt popülasyonları ve örgüt içerisindeki bireylerin arasındaki homojenlik, farklılık ve eş güdümün anlaşılabilmesi için sosyal ağ mekanizmalarının kullanımına imkân tanınması olduğu belirtilmektedir (Borgatti ve Halgin, 2011: 1170).

Ağ düzeneği çalışmaları örgütsel hayatı anlamada genel kabul görmüş bir yol olmanın yanı sıra, örgütler arası ilişkileri çalışmak için de önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaheer ve diğerlerine (2010: 63) göre, örgütler arası ağ düzeneklerine ilişkin olarak sürdürülen çalışmalar, temel olarak örgütler arasında oluşturulan bağlara, bu bağların gücüne ve içeriğine göre örgütlerin davranışlarını nasıl şekillendirdiğine ve örgütlerin performansını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Bu nedenle, söz konusu araştırmaların örgütsel çalışmalarda, özellikle son dönemde, büyük bir yeri bulunmaktadır (Zaheer, vd., 2010: 64). Yukarıda ifade edilen hususlar ışığında, sosyal sermayenin örgütün diğer örgütler ile kurduğu ağ yapılarının belirleyici unsurlardan olduğu ve bu anlamda örgütler arası bu bağların örgütü çok farklı yönlerden etkileyebileceği belirtilebilecektir. Bu doğrultuda, aktörlerin birbiri ile bağlantılı ağ yapılarına yerleşik olduğu ve bu ağların aktöre çeşitli fırsatlar sunduğu ve zaman zaman da onun hareketlerini kısıtladığı öngörüsü çerçevesinde şekillenen ağ yaklaşımı bağlamında, örgütler

arası ağların da örgütler üzerindeki etkileri araştırmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Brass, vd., 2004: 795). Podolny ve Page (1998: 62) ağların temel özelliğini içinde yer alan aktörlerin sürekli ve etkili alışveriş ilişkileri olarak ifade etmektedir. Bu tanıma göre ağlar, stratejik ortaklıklar, Ar-Ge ortaklıkları, müşteri – tedarikçi ilişkileri, iş grupları, ticari ilişkiler veya teknoloji programları gibi çeşitli formlarda olabilir. Brass ve diğerlerinin (2004) yaptığı araştırmada ise, ilgili yazında sosyal sermaye sonucu oluşan örgütler arası ağlardaki ilişkilerin bazı öncülleri ve sonuçları olduğu ifade edilmektedir. Öncül olarak nitelendirilen etmenlerden ilkinin sosyal sermaye yoluyla oluşan örgütler arası ağ ilişkilerinin oluşumunu sağlayan motifler olduğu, bu motiflerin ise kaynak edinimi, belirsizliği azaltma, meşruluk geliştirme ve müşterek amaca ulaşma olarak dört ana başlıkta incelenebileceği belirtilmektedir (Brass, vd., 2004: 802). İkinci öncül olarak, öğrenme konusu işlenmekte olup, örgütlerin diğer örgütler ile çalışması sonucunda daha fazla deneyim, daha farklı ağ ilişkileri elde etme imkanı bulunduğu, örgütler arası kurulan ilişkilerin yoğunluğu ve çokluğunun sosyal sermayeyi geliştirdiği ve öğrenmeyi arttırdığı, böylece örgütleri daha yetkin hale getirerek çekici ağ partnerleri olmalarına olanak sağladığı kaydedilmektedir (Brass, vd., 2004: 802). Sosyal sermaye yoluyla oluşan örgütsel ağların öncülleri arasında olduğu ifade edilen güvenin, diğer öncüllere nazaran yazında daha çok çalışan bir konu olduğu belirtilmekte ve örgütsel ağlardaki güvenin bireyler arası güvenden kaynaklandığı, güven oluşması halinde örgütler arası ticari ilişkilerdeki birçok maliyetin ortadan kalktığı vurgulanmaktadır (Brass, vd., 2004: 802). Sosyal ilişkileri yoluyla örgütlerin birbirleri ile ilişki kurmasındaki diğer bir sebebin ise, ilişki ağlarının normları ve kuralları güçlendiren niteliği olduğu ifade edilmekte olup, işbirliğine geçiş öncesi birbirleri ile iletişim kurabilen tarafların müteakabiliyet normlarını özümsemişi ve karşı tarafı aldatmaya yönelik hareketlerden bu anlamda kaçınabileceği kaydedilmektedir (Brass, vd., 2004: 803). Sosyal sermaye ile oluşan örgütsel ağların bir takım sonuçlarının da olduğu ifade edilmekte olup, bunların; ağlar yoluyla elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilen öykünme, yenilikçilik, örgütün hayatta kalması ve performans olarak sıralanmaktadır (Brass, vd., 2004: 805-806).

Bunun yanında, Tymon ve Stumpf (2003: 13) ise sosyal sermayenin zaman içinde meydana geldiğini ve aktörler arasında var olan ve dirsek teması olarak nitelendirilen görece

sınırlı ve resmi temasların ilişkiye dönüşerek taraflara fayda sağlar hale geldiğini belirtmektedir. Yukarıda ifade edildiği üzere, örgütler arası ilişkilerde bu fayda sağlayan ilişkilerin oluşturduğu yapıya ise örgütler arası ağ düzenekleri denilmektedir. Ayrıca, söz konusu ağların örgütler için hayati önem taşıdığı da belirtilebilecektir. Yazında, örgütler arası sosyal ağ düzeneklerinin yapısına ve niteliğine ilişkin olarak çeşitli sınıflandırmalar yapıldığı ifade edilmektedir (Zaheer, vd., 2010: 72). Örgütsel ağların işleyişi bağlamında Zaheer ve diğerleri (2010: 72) tarafından sınıflandırma da, dört farklı mekanizmanın olduğunu, bu mekanizmaların birbirini dışarlayan bir kategorizasyona sahip olmadıklarını, böylece kuramda yer alan boşlukların irdelenmesinin ve gelecekteki araştırmalar için daha net bir tablo ortaya konulmasına olanak sağlanabileceğini, ayrıca söz konusu sınıflandırmanın birlikte kapsayıcı olduğunu da vurgulamaktadır. Buna ek olarak, yazarlar örgütsel ağlara ilişkin yazındaki çalışmaların bu kuramsal kategorilerden birini ya da birkaçını kullandığını ifade etmektedirler (Zaheer, vd., 2010: 72-73). Bu kategorilerin ilki sosyal ağların kaynak sağlamasına vurgu yapanıdır. Burada, kaynak akışının aktör-ağ veya aktör-aktör şeklinde olabileceği, yazında bu sınıfta ele alınan en sık konunun bilgi olduğu, yapısal boşlukların görece fazla olduğu bazı özellikli ağların diğerlerine nazaran daha zamanında ve etkili bilgi aktarımı sağlayabileceği, bilgi ve/veya kaynak aktarımına ilişkin etkinliğin ise ağ ilişkisinin gücü ile doğru orantılı olduğu vurgulanmaktadır. (Zaheer, vd., 2010: 72). İkinci kategori, ağların bir güven alt yapısı sağladığını ifade etmektedir. Bu kategori altında ise ağların güven yaratan bir unsur olarak da kabul edilebileceği, aktörlerin yüksek derecede birbirine yakın olmaları durumunda bütüncül güveninde yüksek olacağı, örgütsel çalışmalar yazınında yüksek derecedeki güvenin işlem maliyetlerini azaltacağı, örgütler arası etkililiği yükselteceği ve birleşme, ortak girişim gibi faaliyetlerin artmasına neden olacağına vurgulandığı, bu sebeple de yüksek yakınlık derecesi bulunan ağlarda yer alan örgütlerin daha ucuz maliyetler ile daha etkin ortaklıklara sahip olabileceği hususları dile getirilmektedir (Zaheer, vd., 2010: 73). Söz konusu sınıflandırmada üçüncü kategoride ise ağların güç ve kontrol aracı olarak kullanılabilmesi ifade edilmektedir. Bu çerçevede, ağların aktörlerin gücünü bir yandan artıran diğer yandan sınırlayan etkilere sahip olabileceği, bu çeşit yaklaşımların ilgili yazında Kaynak Bağımlılığı kuramı tarafından irdelendiği, bazen görece küçük boyutlu bir örgütün dahi mevcut ikili bir ağa üçüncü bir aktörü getirerek büyük boyutlu firmaların gücünü kısıtlayabilecekleri, ayrıca yapısal boşlukların doldurulması faaliyetinin

icracı aktöre belirli düzeylerde güç ve kontrol sağlayabileceği ifade edilmektedir (Zaheer, vd., 2010: 73). Son olarak, ağların bir sinyal mekanizması olarak sınıflandırılması yer almaktadır. Bu kategoride ağların bir prizma gibi algılanabileceği, burada önemli olanın ağda yer alan aktörün kalitesinin olduğu, örneğin ağa yeni katılan bir aktörün kalitesinin ağda halihazırda yer alan yüksek statülü diğer aktörler ile ilişkilerinin boyutuna göre değerlendirilebileceği hususlarının altı çizilmektedir (Zaheer, vd., 2010: 73-74). Buna ek olarak, Newbert ve diğerleri (2013: 289) yeni kurulacak firmalarda, firma sahiplerinin görece daha fazla ilişkiye sahip olmasının, firmanın kurulma aşamasında büyük avantajlar sağladığı ifade etmişlerdir. Bunun yanında, sosyal ağ düzeneği içindeki aktörlerin, karşılaştıkları çeşitli olaylara ve vakalara ilişkin olarak, ağ ilişkilerinden gelen bilgilere göre de strateji ve eylemlerini değiştirdikleri, bununda çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda örgütün hayatta kalması açısından yararlı olduğu ifade edilmektedir (Burt, 2005: 78-79). Burt (2005: 156) ayrıca, ağ içinde yer alan örgütlerin bilgi paylaşımından dolayı oluşan faydanın, ilişkin değerin, yönetilmesi görece daha komplike olan, rutin dışı işler için daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel ağ oluşumlarının çeşitli niteliklerine ve örgüte sağladığı faydalara da kısaca değindikten sonra, çalışmanın amaçları çerçevesinde sosyal ağ ilişkilerinin yapılarını ve özelliklerini detaylı bir şekilde irdelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ağ yapısı türlerine ilişkin olarak görece en çok öne çıkan yaklaşımların , yukarıda da değinildiği üzere Granovetter (1983: 205) tarafından ortaya atılan zayıf bağların gücü, Coleman (1988: 105) tarafından irdelenen güçlü bağlara ilişkin yaklaşımlar ile buna bağlı olarak ortaya çıkan kapalı sistem ağları ve son olarak yapısal boşluklar olduğu söylenebilecektir.

Buna ek olarak, Sözen ve Gürbüz'e (2012: 308) göre ağ düzenekleri içinde hangi tür ilişki biçimlerinin, aktörlere faydalı olacağı ve bu anlamda sosyal sermaye olarak kabul edileceği hususunda dört konu önem kazanmaktadır. Bunlardan ilki olan merkezilik kavramı, aktörün ağ düzeneğinde merkezde konuşlanma derecesine göre belirlenen ve söz konusu aktörün ağda bulunan diğer aktörler ile bağlantı sayısının saptanması ile nicel olarak açıklanabilen bir kavramdır (Kim, vd., 2011: 196). Diğer bir deyişle, en fazla sosyal bağlantıya sahip aktör, merkezi aktör olarak kabul edilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 309). Merkeziliğin aktöre sağladığı faydalar onun önemine vurgu yapmakta olup merkezi aktörün

diğerlerine nazaran daha fazla ağ bağlantısına sahip olması nedeniyle mevcut ağlarından daha fazla bilgiye erişme imkan elde etmekte, söz konusu bilgileri kendi amaçları doğrultusunda kullanma yetisine sahip olabilmekte, ağ düzenindeki diğerlerinin tepkilerini öğrenme imkanına sahip olmakta ve gelecekte ortak bulma imkanları görece daha olası hale gelmektedir (Hagedoorn, vd., 2006: 41). Bunun yanında, merkezi aktörlerin diğerlerine göre daha fazla bağlantıya sahip olmaları nedeniyle, daha güvenilir olarak kabul edildikleri belirtilmektedir (Tsai ve Ghosal, 1998: 465). Aynı şekilde, Sargut (2006: 6) verili bir sosyal ağın merkezinde yer alan aktörlerin diğerlerine göre daha önemli olduğunu, çevrede kalan aktörlerin ise güçsüz olduğunun düşünüldüğünü, merkezde konumlanan aktörlerin bilgi gibi kaynaklara kolayca ulaşabildiklerini, bu nedenle çevrede bulunan örgütlerin merkezdekilere bağımlılığının arttığını, söz konusu durumun da çevredeki örgütleri merkezdekilere bağımlı ve onlardan daha güçsüz bir konuma getirdiğini ifade etmektedir.

Merkezilikten sonra ikinci konu, aktörlerin çoğunlukla sosyal nitelikteki güçlü ilişkiler kurma eğilimi iddiasında bulunan güçlü bağların gücü yaklaşımı olup söz konusu yaklaşımın sosyal ağ kuramı bağlamında gelenekçi görüşü temsil ettiği ifade edilmektedir (Sözen ve Gürbüz: 2012: 310). Söz konusu yaklaşımda Coleman'ın çalışmalarının büyük bir önemi olduğu vurgulanmaktadır. Güçlü bağlar yaklaşımında, belirtildiği üzere, güven temel yapı taşı olma özelliği taşımakta olup, güvenin yarattığı ortamın da ortak ticari ilişkileri kolaylaştırdığı, sosyal olarak ortaya çıkan kural, norm ve düzenin üretilmesine olanak sağladığı ifade edilmektedir (Gargulio ve Benassi, 2000: 184). Burada temel varsayım, örgütlerin ağ düzeni içinde birbirlerine yakın bir şekilde bağlanmış olmalarının, kendi aralarında bir güven ortamı yaratacağı ve söz konusu güveninde birçok konuda oluşabilecek belirsizliği azaltacağıdır (Gargiulo, ve Gulati, 1999: 1458). Diğer bir deyişle, güçlü bağların özellikle belirsizliğin görece yüksek olduğu dönemlerde, örgütlerin zayıf bağlarından elde ettiği bilgileri yorumlayarak bir karar verememesi durumunda başvurabileceği ve güvenilir bir kaynak olarak değerlendirilebileceği belirtilebilecektir. İlgili yazında, aktörler arasında güven temelli güçlü bağların oluşmasına imkan sağlayacak farklı durumların olduğu, taraflar arası uzun vadeli etkileşimler, geçmişte birlikte girilen iş ortaklığı gibi durumların bunlara örnek olarak verilebileceği belirtilmektedir (Burt, 2005: 101). Suarez'in (2005: 715-717) telekomünikasyon

şirketlerindeki teknoloji kullanımı, edinimi ve adaptasyonu üzerine gerçekleştirdiği araştırmalarında; güçlü bağların aslında örgütsel performans ve etkinlik için gerekli olduğu belirtilen sadakat ve eşgüdümü sağlamada etkili olduğunu, yeni teknolojilerin kabulü ve edinimi sırasında örgütlerin halihazırda sahip olduğu güçlü bağlarından gelen geri bildirimlerin ve bilgilerin örgütlere büyük bir yol göstericilik yaptığını vurgulamaktadır. Bian (1997: 368), ilgili yazında yoğun olarak zayıf bağların bir öncül olduğu ifade edilen ve aktörler arası ilişki kurmanın bir biçimi olan köprü kurma faaliyetinin, sadece zayıf bağlar ile değil, güçlü bağlarla da kurulabileceğini, özellikle resmi olmayan ilişki ağlarının bunlara örnek olarak verilebileceğini belirtmiştir. Buna ek olarak, Lizardo ve Pirkey (2014: 45) verili ürünün veya işlemin kendine has durumundan kaynaklanan ve alıcı ile satıcı arasında özel bir ilişki kurulması olarak ifade edilen varlık özgüllüğü kavramının, alıcı ve satıcı arasında bir bağ oluşturduğunu, varlık özgüllüğünün aslında tarafların süregelen ilişkilerinden ötürü bir özdeşleşme yaşamalarını betimlediğini, bu çerçevede, varlık özgüllüğü bulunan kültürel bağlamların zevk, nefret vb. gibi birçok konularda üyelerinin bir homojenlik ve aynılık taşıyan bağlamlara atıfta bulunduğunu ifade etmekte olup, varlık özgüllüğü bulunan bağlamlarda yer alan örgütler arasında daha ziyade güçlü bağlara rastlandığını ve söz konusu bağın uzun süre devam edeceğini belirtmişlerdir.

Güçlü ağların var olduğu ağ yapılarında yer alan örgütlerin, görece sınırlı aktörle ilişki kurduğu söylenebilecek olup, söz konusu güçlü ağların bulunduğu şebekelerin yazında kapalı ağlar olarak adlandırıldığı belirtilebilecektir. Özen ve Aslan (2006:134) güçlü ilişkilerle birbirlerine bağlı örgütlerin oluşturduğu yapılarda, genellikle, ortak kararlardan cayamama gibi durumların ortaya çıktığını, bunun da grup üyeleri arasında görece kapalı bir yapı oluşturduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde, Kraatz (1998: 623), güçlü bağları bulunan ağ yapılarının bünyelerindeki üyeler arasındaki iletişimin kuvvetli olduğunu, söz konusu güçlü bağların bahse konu yapıyı ağın dışındaki diğer ağlardan veya aktörlerden soyutlayarak dışarıya kapalı bir duruma getirdiğini vurgulamaktadır. Bunun yanında, Kumar ve Saramaki'nin (2012: 2) güçlü ve zayıf bağların akademik cemaatlerin faaliyetleri üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, ağ tipolojisi ve bununla bağlantılı olarak sosyal ağlardaki ilişkilerin gücünün bilginin yayılımını arttırdığını, sosyal ağ düzeneklerinin işleyişi anlamında bilimsel işbirliği

topluluklarının sıradan toplumsal ağların farklı özellikler taşıdığını, normal sosyal ağlarda bilginin zayıf olarak tarif edilen ağ ilişkilerinde ve köprü vazifesi gören aktörler ile görece daha rahat dağıtılabildiğini, ancak bilimsel topluluklarda durumun farklı olduğunu, özellikle eş yazarlık durumlarında güçlü bağların tümel anlamdaki bağlantılılık için daha önemli bir unsur olarak görüldüğünü belirtmişler ve söz konusu önermelerini görgül bir çalışma ile desteklemişlerdir. İlgili yazında, güçlü bağlar ve kapalı ağ düzeneklerinin öncü isimlerinden olduğu ifade edilen Coleman'a (1988: 107) göre, sosyal bir ağın kapalılık durumu, söz konusu ağda sadece etkin normların varlığına değil aynı zamanda sosyal sermayenin diğer bir türü olarak belirtilen güvenilirlik ortamının doğmasına sebep olmakta, bu da ağda yer alan aktörlerin uyması gereken yükümlülüklerin ve beklentilerin artmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, Sargut (2006: 7) kapalı ağ düzeneğine sahip sosyal yapılarda çeşitlenmenin az olacağını, kapalılığın bir anlamda aktör üzerinde de etkili olacağını, grubun ürettiği normlara ve önceliklere uymayan üyelerin cezalandırılma olasılığının yükseleceğini, söz konusu durumun ise ağ yapısındaki mevcut statükoyu güçlendireceğini ifade etmiştir. Söz konusu kapalılık tartışmasını daha makro düzeye taşıdığımızda ise, bir toplumda sosyal ilişkileri büyük oranda güçlü bağlara dayanmasının, toplumda çok sayıda kapalı düzeneğinin oluşmasına sebep olacağı, söz konusu durumun ise ülkede kapalı ve denetime dayalı bir sosyo ekonomik durumun oluşmasına yol açabileceği ifade edilmektedir (Sözen, 2007: 24).

Kapalı ağların, üyelerine her ne kadar sınırlı, içsel denetimi yüksek ve izole olmuş gibi görünen bir ortam sağladığı belirtilse de, söz konusu ağ düzeneklerinin de çeşitli avantajları bulunmaktadır. Kraatz (1998: 625), kapalı sistemlerde aktörlerin birbirine bağlı, yoğun, sık gerçekleşen ve yerleşik bağlara sahip olduğunu, bu nedenle kendi aralarında daha etkin koordine olabildiklerini ve söz konusu durumun performans da yansıyabileceğini, söz konusu ağlarda yer alan aktörlerin birbirlerine güvenme ve iletişim şanslarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Kapalı ağ düzenekleri içinde yer alan aktörler bir nevi, böyle bir yapının içinde olmanın avantajlarını yaşamaktadır. Buna ek olarak Coleman (1988: 103) benzer şekilde, kapalı ağ düzeneği özelliğine sahip olan ağların müşterek eylem sonucu ortaya çıkabilecek sorunların çözülebilmesi için uygun bir ortam oluşturduğunu, bahse konu ağların üyeleri arasındaki yüksek derecedeki güvenin ağlarda kurumsal bazı değerlerin de oluşmasına yol açtığını belirtmektedir.

Ayrıca, yukarıda belirtildiği üzere, özellikle çevresel belirsizliğin görece yüksek olduğu ve değişimin hızlı yaşandığı durumlarda güçlü bağların daha etkin olabileceğini dile getiren görüş bağlamında, kapalı ağ düzenekleri içinde yer alan örgütlerin yöneticilerinin işbirliği ve eş güdüme dayalı yeni ilişkiler tesis etmesinin görece zor olduğu, ancak çevresel değişimin hızlı olduğu bağlamlarda söz konusu kapalı ağların üyelerine güvenli bir sunduğu belirtilebilecektir (Gargiulo ve Benassi, 2000). Bunun yanında, Kalish ve Robins (2006:56) tarafından dışsal güçlere karşı kendisini savunmasız hisseden aktörlerin daha ziyade kapalı ağ düzeneği içindeki sosyal ilişkilere meyil ettiğini, söz konusu bireylerin daha ziyade olayların kontrolünü sağlama adına böyle bir yolu tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Coleman'a (1988: 117) göre, kapalı sosyal ağlar sayesinde bireyler birbirleriyle sıkça temasta bulunmakta ve sık temaslar beraberinde ortak davranış normlarını ve bireylerin birbirlerine karşı beklentilerinin oluşmasını getirmektedir. Suarez'e (2005: 717) göre güçlü ağ ilişkilerine sahip kapalı ağ düzeneklerinde yerleşik olan sosyal sermayenin örgütlere sağladığı iki önemli avantajdan söz edilebilmektedir. Bunlardan ilki, söz konusu ağ düzeneği içinde yer alan örgütlerin her türlü bilgiye ve özellikle de özel bilgiye daha çabuk, kapsamlı, güvenilir ve rahatça ulaşılabilme imkanına sahip olmasıdır ve bu çeşit bir düzeneğe sahip ağların, taraflar arasındaki ilişkinin temelini oluşturan bilgi akışının, sosyal ağları salt ticari amaç kaygısıyla kurulmuş olan ve sadece maddi varlıkların aktarılması amacıyla oluşturulan birliklerin bir adım ilerisine taşıyabildiği ifade edilmektedir (Suarez, 2005: 717). İkinci avantaj, bahse konu ağ yapılarının temelde yüksek düzeyde güven ortamı barındırması nedeniyle anlaşmazlıkları asgariye indirmesi, dalgalanmaların ve krizlerin sıklıkla yaşandığı çalkantılı dönemlerde örgütün hayatta kalmasına yardımcı olmasıdır (Suarez, 2005: 717). Görüldüğü üzere, aktörlerin birbirleri ile sık teması sonucu oluşan güçlü bağların bulunduğu sosyal bağlamların, zamanla kapalı ağ düzeneklerine dönüşmesi ile oluşan ağ yapıları, örgütsel faaliyetleri çeşitli yönlerden etkilemektedir.

Sözen ve Gürbüz (2012: 308) tarafından yapılan sınıflandırma da üçüncü madde, bir ağ kümesi içinde ya da ağ kümeleri arasında ortaya çıkan boşlukların arasında köprü kurarak, normalde ilişkisi olmayan aktörleri birbirleri ile temasını sağlayan yapısal boşluklar yaklaşımıdır. İlgili yazında, yapısal boşluklar konusuna ilişkin olarak genellikle Ronald S. Burt'un (2000, 2004, 2005) eserlerine atıfta bulunulduğu belirtilebilecektir. Burt'un (2000)

aşağıda detayı olarak irdelenecek olan ‘zayıf bağların gücü’ yaklaşımında belirtilen hususlara benzer çıkarımlardan yola çıkarak kavramsallaştırdığı yapısal boşluklar düşüncesinin temelinde, aktörlerin yüksek güven alt yapısı ile oluşturduğu güçlü bağların bulunduğu ağ düzeneklerinin genelde kümeler halinde konumlandıkları, bahse konu kümelerin birbirlerinden ayrı ve bağlantısız olduklarını, güçlü ağların bulunduğu bu kümelerde, yukarıda da değinildiği üzere, bilgi paylaşımı ve yenilikçi düşüncelerin hızla ve güvenli bir şekilde yayıldığı, ancak birbirleri normal şartlar altında bağlantısız olan bu kümelerin zayıf bağlar ile ilişkili hale geçebileceği düşüncesi yatmaktadır (Burt, 2000: 348-349). Bu birbirleriyle bağlı olmayan kümeler arasındaki oluşan boşluklar, yapısal boşluklar olarak nitelendirilmekte ve söz konusu boşlukları dolduran aktörlerin çeşitli avantajlara sahip olacağı belirtilmektedir (Burt, 2005: 15). Burt (2005: 22-23) yapısal boşluklar arasında aracılık faaliyetine ilişkin olarak öne çıkan ilk kavramın tecrübe olduğunu, tecrübe olmaksızın yapısal boşlukların algılanamayacağını, özellikle küçük ağ düzeneklerine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda söz konusu ağ içinde yer alan aktörlerin yapısal boşlukları görmekte zorlandıklarını, bireylerin zamanla veya eğitim yoluyla bahse konu yapısal boşlukları öğrenebileceğini dile getirmiştir. Buna ek olarak, yapısal boşluklar arasında köprü olarak faaliyet göstermenin üç faydası olmasının beklediğini, bunlardan ilkinin alternatif görüşlere ve uygulamalara erişim sağlanması, ikincisinin yeni fikirlere ve pratiklere erken zamanda ulaşılması ve sonuncusunun ise avantaj elde edileceği düşüncesiyle fikirleri gruplar arasında hareket ettirebilme yeteneği olduğu ifade edilmektedir (Burt, 2005: 23). Burt (2005: 18) aracının/simsarın bireyler arasında bilgi akışını sağlayarak boşluğun iki ucundaki insanları bir araya getirmesi sonucunda oluşan yapısal boşlukların ortaya çıkardığı sosyal sermayenin değerinin, söz konusu boşlukların aracıya/simsara sağladığı fırsatlardan kaynaklandığını dile getirmekte olup, söz konusu faaliyeti ‘bilgi arbitrajı’ olarak nitelendirmektedir. Ağ düzeneğindeki ilişkileri, borular ve prizmalar metaforu ile açıklamaya çalışan ve ağ düzeneğinde hangi pozisyonun en faydalı olduğu sorusuna değinen Podolny (2001: 34), birbiriyle bağlantılı olmayan aktörlerden oluşan bir ağ düzeneği içinde var olan zengin yapısal boşlukları doldurarak aracılık rolü üstelenen aktörlerin potansiyel olarak elde edebileceği faydalar temelinde dayanan yapısal boşluklar kuramının, ağ düzeneklerini nasıl meydana geldiğini açıklayan temel unsur olduğunu vurgulamaktadır. Burt (2004: 354-355) ağ düzeneklerinin hareket etmediklerini ancak hareket için gereken bağlamı sağladıklarını, aracı

olarak faaliyet gösteren bireylerin bilgi arbitrajı ile yapısal boşluklarda gömülü olan değeri elde etmelerinin dört farklı düzeyde incelenebileceğini, bu düzeylerden ilkinin aracılığın en basit faaliyeti olarak nitelendirilen ve boşluğun iki tarafında konumlanmış olanları diğer gruptaki ilgili konular ve zorluklardan haberdar etmek olduğunu, bu çeşit aracılık faaliyeti yürütenlerin örgütler arasında yanlış anlaşmadan kaynaklanan sorunları ve problemleri engellemede oynadıkları rol bağlamında önemli olarak değerlendirebileceklerini belirtmiştir. Burt (2004: 355) ayrıca, ikinci düzeyde en iyi uygulama olarak ifade edilen hususların aktarılmasının da yüksek dereceli bir aracılık faaliyet olarak kabul edildiğini, her iki gruptaki faaliyetleri bilen bireylerin, sadece bir gruptakilerle sınırlı olandan daha becerikli olacağını ve bir grupta değer yaratan uygulamalar ve inançları diğerinin anlayacağı ve hazmedeceği bir dile çevirerek aktarmanın da değer yaratan bir işlem olduğunu kaydetmektedir. Üçüncü düzeyde yer alan aracılık faaliyetinin ise gruplar arasında görünürde birbirleri için ilgisiz gibi görünen hususlara ilişkin analogiler kurmak olduğunu, diğer grupların davranış ve inanışlarının, üyesi olduğu grubun faaliyetine dair değerli bir unsur olduğunu görebilen bireyler için söz konusu fark edişin avantajlı bir durum olarak ortaya çıkabileceğini, ancak bahse konu olayın grup içinde uzun süre yer alan bireyler için görece zor olduğunu ifade etmektedir. Dördüncü ve son düzeyde ise sentez yaratabilme olduğu ve bireyin iki tarafın faaliyetlerine aşına olması nedeniyle her iki tarafın yeni inançlarını ve davranışlarını uygun şekilde harmanlayarak ortaya bir sentez çıkarabilme imkanına atıfta bulunduğu belirtilmekte olup, aracılık faaliyetlerindeki temel noktanın yapısal boşluklar arasında köprü vazifesi gören aktörün stratejik olarak önemli olan bilgileri ilişkili olduğu taraflardan elde ederek, söz konusu bilgileri yapı içerisindeki konumunu güçlendirecek bir biçimde kullanması olduğunun altı çizilmektedir (Burt, 2004: 355-356). Bu bağlamda, aracı veya köprü olan aktörün, söz konusu özelliğinin farkında olması, aktörün hiyerarşik konumuna bağlı kalmaksızın, ağ düzeneğindeki diğer üyelerini kendine bağımlı hale getirebileceği de ifade edilen hususlardandır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 315).

Ağ düzeneklerindeki ilişkinin niteliğine dair yapılan sınıflandırmada, son olarak aktörlerin sosyal nitelikte olması elzem olmayan kol mesafesindeki, görece zayıf bağlar oluşturma eğilimine vurgu yapan zayıf bağların gücü yaklaşımı ele alınmıştır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 312). Söz konusu yaklaşımın, iş arayanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği

bulgular ışığında, Granovetter'in (1973) öne sürdüğü ifade edilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 312). Granovetter (1983: 205) zaman içerisinde seyrek sıklıkta gerçekleşen bağlantılar olarak ifade ettiği zayıf bağların, yeni bir işe ilişkin bilginin, profesyonel, teknik ve yönetsel çalışanlar tarafından, güçlü bağlardan ziyade, zayıf bağlar yoluyla edinilebileceğini belirtmiştir. Buna ek olarak, Granovetter (1973: 1370-1371) ağ bağlantılarının zayıf bölümünde, sadece aktörle hâlihazırda bağlı olanların değil, aynı zamanda aktör ile doğrudan bağlantılı olmayanlarında bulunduğunu, söz konusu bağlantıların aktöre sadece bilgiyi manipüle etmesi bağlamında değil, aktörün ulaşımı dışındaki fikirler, etkiler ve bilgileri edinme anlamında da bir kanal oluşturmaya olanak sağlayabileceğini ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle, zayıf bağlar aktörün kendi sosyal çevrelerinde ulaşamayacakları bilgi ya da kaynaklara ulaşma olanağı sağlayabileceğinin altı çizilmektedir (Cross, 2013: 628). Burt (2000: 348), zayıf bağların, toplum içerisindeki sosyal kümelerin arasındaki ilişkiyi sağlayarak bütünleştirici bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. İlgili yazında zayıf bağların, aktörler arasında görece daha az sıklıkta gerçekleşen bağlantılar ile meydana geldiği belirtilmektedir (Sözen, 2007: 24). Ayrıca, zayıf bağların, aktörün bir ağ düzeneğinin farklı konumlarında ve normalde birbirleriyle hâlihazırda bağlantılı olan diğerleri tarafından oluşturulmuş mevcut ilişkilerden oluşan kapalı ağ düzenekleri ile bağlantısını sağladığı belirtilmektedir (Zhao, 2010: 5). Yukarıda ifade edildiği üzere, güvene dayalı kapalı ağ düzeneklerinin yaygın olduğu ortamlarda, bilginin sürekli olarak aynı topluluk içinde dolaşacağı ve bununla sınırlı kalacağı, grup içi yoğun ilişkilere sahip aktörlerin bilginin grup dışında örgütler veya endüstriler arasında dolaşımını engelleyebileceği, bu nedenle söz konusu kapalı ağların bireyi bazı yönlerden kısıtladığı ifade edilen hususlardan olup, söz konusu kısıtların farklı ağ yapılarına ve aktörlere ulaşımı sağlayan zayıf bağların varlığı ile çözebileceği belirtilmektedir (Burt, 2005: 15). Diğer bir ifadeyle, zayıf bağlar aktörlerin kendi kapalı çevreleri dışındaki gelişmelere ve imkanlara ulaşabilmeleri için ciddi bir olanak olarak karşımıza çıkmaktadır. Granovetter (1973: 1367), zayıf bağları çok olan bireylerin yenilikleri yayma bağlamında diğerlerine göre daha avantajlı bir konuma sahip olacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda, zayıf bağların gücü, bakıldığında aktörün kendinde ve ulaşabileceği çevrede güçlü bağlara sahip olduğu aktörlerin mevcut bilgilerinden daha farklı ve yeni bilgilere ulaşma imkanı sağlamasından gelmektedir (Uzzi, 1999: 483). Güçlü bağlar sadece kendi içerisinde bilgi ve kaynak paylaştığından görece kapalı ağlardır. Bu nedenle güçlü

bağlardaki aktör sadece yakın çevresinin bilgisi ve kaynağı ile yetinmek zorundadır. Ancak zayıf bağlar aktöre daha geniş, farklı ve kendi çevresinin dışında bilgiler sağlayabilmektedir (Lizardo ve Pirkey, 2014: 42). Buna ek olarak, Granovetter (1983: 202), aktörün zayıf bağlarının az olması halinde sosyal sistemin kendinden uzak noktalarındaki bilgileri edinme imkanından mahrum olacağını ve yerel bilgiler ile yakın arkadaşlarının görüş ve önerileri ile sınırlı olacağını ifade etmekte ve söz konusu durumun aktörü çok yönden kısıtlandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, güçlü bağlar arasında oluşan ağ düzeneğinin dışarıya daha kapalı bir sistem özelliği gösterirken, zayıf bağlarla oluşan bir ağ düzeneğinin ise açık sistem özelliği gösterdiği ifade edilmektedir (Sağsan, vd., 2010: 144). Borgatti ve Kidwell (2011: 40) zayıf bağların gücü kuramının bazı temel varsayım ve çıkarımlarının görece önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Bu varsayımlardan ilkinin, bir ağ içindeki aktör arasındaki bağ ne kadar güçlü ise, bunların sosyal çevrelerinin de o derece çakişacağıdır. Diğer bir ifadeyle, aktörlerin üçüncü taraflar ile ilişkilerin bir nevi geçişlidir (Borgatti ve Kidwell, 2011: 40). Yazarlar, bunun insanın “homofili” olmasının neden olduğunu, diğer bir deyişle, insanların kendilerine benzerler ile yakın ilişki kurma eğilimi içinde olduğunu vurgulamaktadır.

Sosyal ağ kuramında önemli bir yeri olan zayıf bağların gücü yaklaşımının birey düzeyinin yanında, örgütler arası ilişkiler düzeyinde de yansımaları bulunmaktadır. Çeşitli düzeylerde oluştuğu kaydedilen örgütler arası ilişkilerin, örgütlerin sık sık ilişki kurdukları diğer örgütlerle sahip oldukları güçlü bağları çerçevesinde hayatlarını idame ettirmeye çalışmaları, onların görece sınırlı bir bağlamda üretilmiş bilgiyle faaliyetlerini sürdürmelerine ve zayıf bağlar ile elde edebilecekleri yeni ve farklı bilgilerden mahrum kalmalarına neden olabilecektir (Gargiulo, ve Ertug, 2014: 185). Sözen (2007: 25) güçlü bağların, özellikle çevresel belirsizlik durumlarında örgütlerin zayıf bağlardan elde ettiği görece daha karmaşık bilgileri işleyemeyerek bir karar verememesi durumunda başvurabileceği vakalarda kullanılabileceğini ifade etmiştir. Ancak, zayıf bağların sosyal grupların sınırları arasında kurduğu ilişkilerle yeni bilgi ve kaynakların taşınmasına olanak sağlamasına karşın, verilen kararların yine de eskiden beri süregelen bağlardan etkileneceği de vurgulanmaktadır (Gargiulo ve Gulati, 1999: 1439). Fakat yukarıda değinildiği üzere, örgütün kapalı ağlarda bulunması alacağı kararlarda sınırlı bilgi ile işlem yapmasına neden olacaktır. Bu kısıtlılığın önüne geçmek ve örgüte daha geniş

bilgi edinme imkanı sunmak amacıyla örgütlerin daha fazla zayıf bağlı ilişkiye sahip olması gerektiğini söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır.

Sözen (2007: 37) toplumsal ve sosyo ekonomik koşullardan etkilenen örgütsel sosyal ağ yaklaşımlarının nitelikleri ve işlevlerinin ülkeler arasında farklı boyutlara sahip olabileceğini, örneğin güçlü bağlardan oluşan kümelerin sıklıkla rastlandığı sistemlerde, tüm sektör için değerli bilginin ağ düzeneği kümeleri içerisinde tutulabileceğini, bu yapılarda yer alan örgütlerin ise bilgiye erişme, karar verme ve harekete geçme çerçevesinde güçlü olan diğerlerine bağımlı hale gelebileceğini vurgulamakta olup, konuya ilişkin olarak farklı ülkelerde gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerini örnek olarak vermiştir. Buna ek olarak, Sözen (2007: 37) sosyal sermaye ve sosyal ağ düzeneklerin genel olarak makro kültürel bağlamlardan da etkilendiğini, ussal bir bakış açısı ile dünyayı algılayan Batı kültürlerindeki iş fırsatları ve ortaklık durumlarının görece değişken ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu, buna karşın Doğu kültürlerinde ise ortaklığın bitmesinin az rastlanır bir durum olarak görülebileceğini, bu bağlamda Doğu ve Batı arasındaki kültürel farklılıkların ekonomik sistemlere ve dolayısıyla da sosyal ağ ilişkilerine yansıtacağını dile getirmektedir. Bunun yanında, Chia ve Rhee'nin (2014: 2-3) ise yapısal boşluklar kuramının kültürel olarak sınırlı (parochial) olup olmadığını inceledikleri çalışmada, yapısal boşluklardan yararlanma konusunda kültürel anlamda ortaya çıkan farklılıkların iki temel kaynağı olabileceği, ilkinin aracılık faaliyeti yürüten aktörün yapısal boşluğun tarafları arasındaki çelişen fikirleri elde ederek bunları bağlantısız olan iki tarafa iletmediği varsayımı altında, söz konusu faaliyetin Batı kültürlerinde çeşitlenmeye neden olabilecek bir unsur olarak görülmesine karşın Doğu kültürlerinden her zaman kabul edilmeyebileceği, ikincisinin ise yapısal boşlukların her zaman aracılara sınırlı faaliyeti için gerekli imkanı ve zamanı tanımayabileceği, boşlukları açık kalma ve oluşma dönemlerinin de kültürel olarak farklılıklar gösterebileceği ifade edilmekte olup, söz konusu farklılıkların özellikle uzak doğu kültürleri bağlamında bahse konu ülkelerin ekonomik sistemlerini açıklamak amacıyla kullanılan 'Konfüçyüs Kapitalizmi' kavramı ile açıklanabileceği, ilgili kavramın ilişki kontratları olarak bilinen ilişki tipine dayandığı vurgulanmaktadır. Igarashi ve diğerlerinin (2008: 89) üç batı ülkesi (Avusturya, Almanya ve İngiltere) ve iki doğu Asya ülkesi (Japonya ve Kore) bağlamında yaptıkları ve farklı kültürlerde güven ile sosyal sermaye

oluşum süreçlerinin nasıl işlediğini irdeledikleri görgül çalışmalarında; güvenin sosyal sermaye oluşumunda öncül bir rol oynadığı, genelleşmiş güven olarak belirtilen ve bireylerin genel olarak güvenilir oldukları varsayımına dayanan güven tipi ile etkileşim içinde olunan şahıslara duyulan güven olarak nitelendirilen ilişkisel güvenin beş ülkede de kapalı ağ düzeneklerinin oluşumunda belirleyici bir rol üstlendiğini, ancak söz konusu ağ yapısındaki homojenliğin doğu kültürlerinde daha yüksek olduğu kaydedilmektedir.

Son 30 yıldır sosyal bilimler alanında çokça araştırılan konulardan olduğu ifade edilen sosyal sermaye kavramının, örgütsel araştırmalara alanında da yansımaları bulmuş ve örgütlerin sahip oldukları ağ ilişkilerinin kendilerine ekonomik fayda yaratması fikri bağlamında konuya ilişkin olarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Sözen'e (2007:37) göre örgütlerin sosyal sermayesi ile ilgili çalışmalar genel olarak, güvene dayalı yakın bağlar, zayıf bağlar ve aracılık çerçevesinde gelişmiş ancak çalışmalardan çelişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu sorunun aşılabilmesi için ağ düzeneği bağlamında gerçekleştirilen araştırmaların, örgüt kuramındaki farklı kuramsal yaklaşımlarla entegre bir şekilde incelenmesinde fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerinde tıpkı insanlar gibi birbirleri üstünde güç kazanmak amacıyla da sosyal ilişkilerini geliştirmeyi ve onları bu amaç doğrultusunda kullanmayı tercih ettikleri (Sözen ve Gürbüz, 2012: 317) ifadesi çerçevesinde, örgütler arası güç ilişkilerinin de, sosyal ağ araştırmalarında tartışılması gereken konulardan olduğu rahatlıkla ifade edilebilecektir. Buna ek olarak, güç konusunda hangi tip ağ ilişkilerinin ne gibi etkileri olduğu da ayrıca değinilmesi gereken hususlar arasında yer aldığı belirtilebilecektir. Örgütsel araştırmalar yazınında örgütler arası güç ilişkileri konusunda kayda değer katkılardan biri şüphesiz "Kaynak Bağımlılığı" tarafından yapılmıştır. Örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkileri söz konusu kuramın ana konularındandır. Önümüzdeki bölümde kaynak bağımlılığı kuramının temel varsayımlarına değinilecektir.

BÖLÜM III. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI: ÖRGÜT İÇİ VE ÖRGÜTLER ARASI GÜÇ KAVRAMI VE BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİ

3.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Çevresel Baskılar, Kaynak Edinimi

Örgütlerin, bir grup insanın dinamik müşterekliklerini birleştirerek ortak faaliyet bağlamında sistemleştirerek oluşturulan ve içerisinde yer aldıkları sosyal çevreye yerleşik olan bir yapı olarak tanımlanması bağlamında, sosyal bir oluşum olarak belirtilmesi, bahse konu yapıların açık yapılar olduğunun bir göstergesi çerçevesinde ele alınabileceği belirtilmektedir (Leblebici, 2008: 125). Söz konusu yaklaşım bağlamında, örgütlerin kapalı bir yapı olarak değerlendirilmesi devri kapanmış ve sosyal niteliklerine de atıfta bulunarak, açık sistemler olduğu anlayışı yayılmaya ve kabul görmeye başlamıştır. Örgütlerin açık sistemler olarak ele alınmasında bu yana, örgütün içinde bulunduğu çevrenin önemi daha net olarak algılanmaya başlanmıştır. Çevre; örgüt için bir yandan içinde var olma çabası sürdürdüğü bir bağlam olarak ortaya çıkarken, diğer yandan da var olmasına katkıda bulunacak kaynakları sağlayacağı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Pfeffer ve Salancik 1978: 14).

Ancak, özellikle günümüz dünyası dikkate alındığında, bağlamsal ve kaynak sağlayıcı çevrenin durağan yapısından söz etmek mümkün değildir. Örgütler bu değişken ve dinamik çevrede hayatta kalmaya çalışırken, öncelikli olarak bu hayatta kalma faaliyetine olanak sağlayacak kritik kaynakları elde etme çabası içindedir (Davis ve Cobb, 2010: 26). Çünkü örgütler kendi kendilerine yetebilen ve böylece yaşamlarını sürdürebilen unsurlar değildir. Diğer bir ifadeyle, örgütler gereksinim duydukları neredeyse tüm kaynakları ve faaliyetleri kendi içsel imkanları ile karşılayamadıklarından ötürü söz konusu kaynakları çevrelerindeki unsurlardan temin etmek zorundadırlar. Nienhüser (2008: 10) örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakların kritiklik durumunun, örgütün; kaynağın ya da ürün için gerekli edinim imkânının yokluğunda faaliyetlerine ne derece devam edip edemeyeceğinin belirlediğini, örgütlerin bir çıktı ya da sonuç yaratmak için gerekli olan girdiler kullandıkları ve bu girdilerin birbirlerinden farklı olduğunu, söz konusu farklılığın girdilerin önemi ve temin edilme yöntemleri çerçevesinde de ortaya çıktığını ve anılan farklılıkların örgüt için bir belirsizlik kaynağı olarak ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır. Buna ek olarak, belirsizliğin temel nedeninin

kaynakların yer aldığı çevre olduğu, belirsizliğin derecesinin kaynakların dağılım kompozisyonuna göre farklılık gösterebileceği, bu nedenle örgütlerini hayatta tutmak isteyen yöneticilerin, çevrelerini ve girdilerini sürekli bir değer sırasına sokarak örgütlerin geleceğini etkileyen kararları alması gerektiği de belirtilen hususlardandır (Leblebici, 2008). Diğer bir deyişle, örgütlerin değişik stratejik tercihlerde bulunarak varlığını devam ettirebilme çabası, kaynakların önemi ve bulunma derecesi bağlamında çevrelerine bağımlılık derecesini belirler.

Kaynak temini faaliyetinin, örgüt ile çevredeki diğer örgütler arasında bir ilişki kurulmasına neden olduğu belirtilmektedir (Üsdiken, 2007: 80). Örgütlerin hayatta kalması amacıyla çevreden sağladığı kaynaklara ihtiyaç duyduğu düşüncesi Thompson (1967) tarafından detaylı bir şekilde dile getirilmiştir. Bu noktada, örgütlere dışardan (çevreden) sağlanan kaynak akışının, örgütlerin hayatta kalmasındaki hayati öneminin altı çizilmiş ve kaynak sağlarken ortaya çıkan belirsizliklerin, örgüt için aşılması gereken zorluklar ortaya çıkardığı vurgulanmıştır. (Spender ve Kessler, 1995: 37). Buna ek olarak, örgütlerin kaynaklara ihtiyaç duyduğu ve bu ihtiyacın aslında ne derece önemli bağımlılık sorunları ortaya çıkardığı, gündeme getirilen diğer bir önemli nokta olmuştur (Johnson, 1995: 4).

Bu bağlamda, kaynakların örgütün hayatta kalmasını sağlayan en önemli faktörlerden olduğunu dile getirmek doğru bir ifade olacaktır. Örgütsel araştırmalar yazınında, kaynakların önemine vurgu yapan “Kaynak Bağımlılığı” kuramı; kabaca, örgütlerin hayatta kalması için yapması gerekenin öncelikli olarak, kendisi için önemli derecedeki kaynakların sağlanmasını çeşitli yollar ve stratejilerle güvence altına almak olduğunu belirtmektedir (Pfeffer, 2005: 438). Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin tarihsel arka planın açık sistem kuramına dayandığı ancak, örgütlerde güç ilişkilerinin analizinin Weber'e kadar uzandığı ve sosyal değişim ve siyaset bilimcilerce gerçekleştirilen ilk çalışmaların pek çoğunu içerdiği söylenebilir (Ulrich ve Barney, 1984: 472). Söz konusu yaklaşımın temel eserlerinden sayılan ve yaklaşımın öncü isimleri Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından kaleme alınan “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” adlı kitabın ilk cümlesi, yukarıda ifade edilen hususları özetlemesi bakımından dikkat çekici görülmektedir. “Bu kitap, örgütsel çevrenin örgütleri nasıl etkilediği ve sınırladığı ile örgütlerin söz konusu çevresel baskılara ne şekilde cevap verdiği ile ilgilidir.” (Pfeffer ve Salancik 1978: xi). Kaynak bağımlılığı kuramı da alandaki diğer kuramlar gibi

örgütlerin ana amacının varlıklarını sürdürebilmek olduğunu vurgulamaktadır. Ancak kaynak bağımlılığının diğer açık kaynak yaklaşımları ile arasında çeşitli konularda farklılıklar bulunduğu belirtilmektedir. Söz konusu farklılığın en önemlileri, koşul bağımlılık ile örgütsel ekoloji yaklaşımları ile kaynak bağımlılığının çevreyi algılayış ve tanımlayış biçimlerinden kaynakladığı ifade edilebilecektir. Koşul bağımlılık kuramının kurucularından olduğu ifade edilen Pennings (1992: 270) örgütler için çevrenin uyulması, ayak uydurulması hatta itaat edilmesi gereken bir güç olarak ortaya çıktığını, çevrenin örgütler üzerine baskıcı bir etkisi olduğunu ve onları değişim yönünde sürekli olarak zorladığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede, koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde, çevrenin örgütlerin müdahalesi ve kontrolü dışında olan bir olgu olduğu ifade edilebilecektir. Diğer bir deyişle, örgütler çevrelerini sadece izlemekle yetinmekte ve ona müdahale şansları bulunmamaktadır (Pennings, 1992). Buna karşın, kaynak bağımlılığı yaklaşımının önde gelen isimlerinden olan Pfeffer ve Salancik'e (1978: 30) göre ise çevre örgütlere dışsal olarak verilen bir olgu değil, bizzat örgütün kendisi tarafından oluşturulan bir kavramdır. Buna ek olarak, koşul bağımlılık tarafından tanımlanan çevrenin, yeknesak bir yapıda olduğu, sektörde yer alan tüm örgütler tarafından da aynı şekilde algılandığı ve örgütleri aynı şekilde etkilediği ifade edilmektedir. Bunun yanında, örgütlerin maruz kaldığı çevresel kısıtlamalarında, tüm örgütleri aynı şekilde kısıtladığı, bunun da eş sonluluğa neden olduğu, örgütün başarısının ise bunlara ayak uydurma bağlamında ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Gresoy ve Drazin, 1997: 404). Buna karşın, kaynak bağımlılığı penceresinden bakıldığında, örgütler tarafından algılanan çevrenin örgütsel departmanlar bazında ve sektörde yer alan örgüt temelinde farklı çevresel özellikler taşıdığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yeknesak bir çevreden söz etmek mümkün olmayacaktır. Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerde her bir departmanın kendi iç dinamikleri ve önceliklerinin bulunduğunu belirtmekte, bu sebeple de örgütlerin birer koalisyon oldukları düşüncesini temel almaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 7).

Kaynak bağımlılık kuramına göre, çevresel belirsizlik ve baskı kaynak edinimi konusunda belirleyici olan unsurlardır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri sorunsuz olarak gerçekleştirilebilen ve verili olarak alınabilecek bir olgu değildir (Üsdiken, 2007: 79). Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı kuramının iki temel önermesi olduğu, ifade edilmekte olup, bunlardan ilkinin örgütlerin daha genel olarak faaliyetlerinin sadece kendi amaç ya da

yöneticilerin bağlı olarak değil, aslında ve büyük oranda çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlı olduğu, buna bağlı olarak örgütün söz konusu dışarıdan gelen taleplere ve sınırlamalara karşılık verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içerisine girdiği, diğer önermenin ise örgütlerin kendi bünyeleri içerisinde de güç kavramının ve buna bağlı olarak gücün kullanımını önemli bir etmen olduğu dolayısıyla karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığı ve örgütlerin aslında politik anlamda bir koalisyon olarak algılanabileceğidir (Üsdiken, 2007: 81-82). Nienhüser (2008: 14) ilgili yazında yer alan ve örgütlerin hayatta kalmalarının çevresel uyum ile sağlanabileceğini öngören kuramlardan farklı olarak kaynak bağımlılığı kuramının, örgütlerin çevrede daha aktif bir rol oynayarak bağımlılığı yönetme ve önleme stratejilerini geliştirebileceğini, aslında kaynak bağımlılığı kuramının temel odağının örgüt bileşenlerinden ziyade, örgütün davranışları ve diğer örgütlerle olan ilişkileri üzerine olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak, Pfeffer'e göre (2005: 438) kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel analize iki adımda dahil edilebilmekte olup, bunlardan birincisi, örgütün ilişkisel bir biçimde içinde bulunduğu örgütsel ağı kaynak konumlanması ve güç açısından betimlemek; ikincisi ise, örgütsel ağ içindeki herhangi bir örgüte bağımlı olmaktan imtina etmektedir. Bunun yanında, Erakovic ve Wilson (2005: 294) ise kaynak bağımlılığı kuramının, örgütlerin analizinde üç farklı kavramsal içerik sunduğunu, ilkinin, örgütsel alandaki bir örgütün stratejik kaynaklara sahip örgüt ya da örgütlere bağımlılığı, ikincisinin örgütler arası ilişkiler ağı ile ortaya çıkan değişimlerin örgüte uyarlanması, sonuncusunun da, içsel örgütsel ilişkiler olarak değerlendirilen yapısal uyumlaşmalar olduğunu vurgulamakta olup, söz konusu etmenler bağlamında çevresel baskılar ile örgüt davranışlarının önemli birer analiz birimi olarak görüldüğü ifade edilmektedir.

Örgütlerin hayatta kalma faaliyetinin esas alındığı görüşü çerçevesinde, örgütler gereksinim duydukları kaynakları temin etmede ve bu temini sürekli olarak güvence altında tutmak yönünde çaba sarf etmektedirler (Meydan, 2012: 164). Bu çaba sırasında, örgütler kaçınılmaz olarak diğer örgütler ile ilişki içine girmekte ve bu ilişkilerini de kaynak akışını zedelemeyecek şekilde sürdürmeyi amaçlamaktadırlar (Hilman, vd. 2009: 1406). Bu çerçevede, örgütler kaynak teminini belirli bir istikrar ve düzen içinde tutmayı amaçlarlar (Davis ve Cobb, 2009). Ayrıca, örgütler için hayati olan ancak çevrede kıt olarak bulunan ve/veya sınırlı sayıda

tedarikçi tarafından sunulan kaynakların teminine ihtiyaç duyan örgütlerin, söz konusu kaynak temini için çeşitli yollar izleyebileceği kaynak bağımlılığı yaklaşımı tarafından çokça işlenen bir konu olup, Üsdiken (2007: 86) tarafından örgütün hem içsel düzenlemeler hem de dışsal stratejik kararlar yoluyla sözü edilen bağımlılıklarının yapısını değiştirmenin dört farklı yolu olabileceği ifade edilmiştir. Bunlardan ilki, örgütün kendisine girdi sağlayan veya çıktılarını alanlar üzerinde doğrudan denetimini sağlayacak biçimde sınırlarını ileri-geri entegrasyonlar ile genişletmesi, ikincisi kaynak teminindeki rekabetin asgariye indirilmesi ve örgütlerin bu konuda birbirleri için yarattıkları belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlamak amacıyla örgütün yatay entegrasyon yoluyla rakipleriyle birleşmesi, bir diğeri örgütün faaliyetlerini çeşitlendirerek yeni alanlara girmesi ve böylece görece edinimi zor olan kaynağa duyulan ihtiyacın dolayısıyla da bağımlılığın azaltılması, son olarak içsel düzenleme başlığı altında, bağımlılıkların yapısını değiştirmek amacıyla kendi başına büyüme yollarının aranması olarak sıralanmış olup, kaynak bağımlılığı kuramının söz konusu yöntemlerin iktisattan ve diğer alanlardan farklı olarak, daha fazla kâr veya verimlilik arayışına değil, bağımlılıkları yeniden yapılandırma çabasına bağladığı kaydedilmektedir (Üsdiken, 2007: 88-89). Ayrıca, çevresel belirsizliğin artmasının örgütün çevreden kaynak temin etmesi tehlikeye düşürebileceği, bu nedenle örgütlerin bu tür risklerden kaçınmak için çevrelerine (tedarikçi, müşteriler, rakipler, devlet tarafından koyulan kanunlar, teknoloji, düzenleyici kuruluşlar v.b.) olan kaynak bağımlılıklarını ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya dönük hareket tarzları belirlemeye çalıştığı belirtilmekte olup, örgütlerin bu bağlamda üç farklı yol izleyebileceği, bunların; örgütlerin işbirliği ağını genişleterek, yeni bağlantılar, işbirlikleri ve ilişkilerle kaynak edinim bağlamında alternatifler yaratmak, örgütlerin diğer tedarikçileriyle işbirliği yaparak aynı kaynak anlamında rakip olduğu diğer örgütler için farklı kısıtlamalar veya yükümlülükler yaratmak ve örgütün çevre nezdinde meşruluğunu artırarak kaynak edinimi konusunda farklı bir avantaj elde etmek olduğu belirtilmektedir (Nienhüser, 2008: 21). Aynı şekilde, Karadal ve diğerleri (2014: 15-16) tarafından, örgütsel amaçların gerçekleştirebilmek için yeterince kaynağa sahip olamayan örgütlerin, kaynak edinimi veya söz konusu kaynağa olan bağımlılığı azaltma adına yeni teknolojik gelişme olana kadar bahse konu bağımlılık durumlarını azami düzeyde kontrol altına tutmaya çalıştığı, bu durumun örgütlerin güçleri oranında kaynak arayışı mücadelelerini arttırdığı ve örgütlerde haklı olarak, geliştirdikleri stratejileri devreye sokarak tedarikçilerini ya

da rakiplerini çeşitli yollarla etki altına almaya çalıştıkları, özellikle de acil şekilde ulaşılması ve edinilmesi gereken kaynaklara erişim bağlamında sürdürülen mücadelenin şiddetinin artabileceği belirtilmektedir.

Örgütler için kıt ve sınırlı kaynakları barındıran ve belirsizlikler içeren çevre ile örgütün ilişkilerinde kaynak edinimi ve sürekliliği anlamında ortaya çıkan bağımlılığın, iki farklı koşul durumundan kaynaklandığı ifade edilmekte olup, bunlardan ilkinin kaynağın örgütün hayatta kalmasını sağlayacak faaliyetler için ne denli önemli olduğu, diğerinin ise bir kaynağı temin edebilmek için var olan seçeneklerin ne denli sınırlı olmasına atıfta bulunduğu kaydedilmektedir (Üsdiken, 2007: 84). Buna ek olarak, anılan kuram bağlamında çevrenin örgüt faaliyetlerini etkileyen tüm etmenleri kapsadığı; kaynaklar, diğer örgütler ve unsurlar, örgütsel ağlar ile örgütler arası ilişkileri içerdiği belirtilen hususlardandır (Johnson, 1995). Pfeffer ve Salancik'e (1978: 68) göre çevrenin üç önemli yapısal niteliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki; güç ve hakimiyet unsurlarının çevredeki yayılımına ilişkin olarak 'yoğunluk', ikincisi kritik kaynakların elde edilebilme durumuna atıfta bulunan 'bulunabilirlik' ve sonuncusu ise örgütler arası bağlantıları niteleyen karşılıklı 'bağımlılıktır'. Yazarlar ayrıca söz konusu niteliklerin örgütler arası ilişkilerde belirleyici faktörler olduğunun da altını çizmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978: 68-69). Bunun yanında, kuramda kaynağın özelliklerine ilişkin de çeşitli önemli belirleyicilerinde olduğu vurgulanmaktadır. Bu unsurlar bir yandan kaynağın çeşitli niteliklerine atıfta bulunurken, diğer yandan da bağımlılık derecesinin de bir nevi göstergesi olarak kabul edilmektedirler. Bunlar kısaca, kaynağın kritikliğine ve örgütsel faaliyetler bakımında elzem olmasına referans eden önem, kaynağın diğer örgütler tarafından sahipliğine, ulaşma imkanına ve kullanımına ilişkin inisiyatif sahibi olmasına atıfta bulunan kaynak serbestisi ve kaynağın ya da ikamesinin potansiyel alıcılarını, diğer bir ifadeyle örgütün kaynak konusundaki rakiplerini niteleyen yoğunluk olarak sıralanabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 51-52). Ancak Nienhüser (2008: 12-13) tarafından, kaynak uygunluğu ve ulaşılabilirliği konusunda çevresel kısıtların objektif ve her örgüte eşit olarak uygulandığını belirtirken, kaynakların çevrede dağılımının, örgüt yöneticileri tarafından algılanmasının ve örgüte yararlı olacak şekilde yorumlanmasının subjektif olduğunu dile getirilmektedir. Pfeffer ve Salancik (1978: 13) benzer şekilde, algılanan gerçekliğin sosyal olarak inşa edilmesinin örgütün o an için ulaşabileceği bilgi sistemlerine bağlı

olduğunu, örgütlerin birçok bilgiye aynı oranda eriştiğini ancak anlamın ve seçiciliğin bu esnada büyük rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu anlamda, örgütlerin algılarını şekillendirmesi, örgütler arası konumunun belirlenmesi ve karar alma süreçlerinde, kaynak bağımlılığı tarafından üstünde durulan diğer konu olan, güç olgusu sahneye çıkmaktadır.

3.2. Örgütler Arası Güç ve Bağımlılık İlişkilerine Genel Bir Bakış: Güç, Bağımlılık ve Sosyal Değişim

Kaynak bağımlılığı kuramının örgütler arası ilişkileri, daha makro anlamda, örgütün çevre ile olan ilişkisini anlamaya yönelik çıkarımlarında güç kavramı temel bir bileşen olarak karşımıza çıkmakta olup, kuramda aynı zamanda, örgütlerin bir koalisyon olduğu varsayımı bağlamında örgüt içi güç ilişkilerini de açıklamaya yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar benimsemektedir. Söz konusu kuramın genel olarak güç olgusunu ele alış biçiminin, ikili ilişkilerdeki güç ve gücün uygulanması veya hissedilmesi ile ortaya çıkan bağımlılık kapsamında irdelediği ve ilgili yazında mevcut olan güç modelleri ile açıklanmaya çalışıldığı ifade edilmektedir (Meydan, 2012: 164). İlgili yazında güç ile çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örneğin, Cobb (1984: 483) gücün; A'nın, B üzerinde, B'nin başka bir yol ile gerçekleştirmeyeceği bir faaliyeti yapmasını sağlayabildiği baskı unsuru olduğunu ve kullanılmayan potansiyelin güç olarak kabul edilebileceğini, Blau (1964), grup olarak insanların isteklerini ötekilere, gösterilen mukavemete karşın, kabul ettirebilme becerisi olarak nitelendirilebileceğini, söz konusu durumun normal şartlar altında verilen ödüllerin verilmemesi ya da cezalandırma gibi caydırma tekniklerinin kullanılması sonucu ortaya çıkabileceğini, Mintzberg (1984:211) ise gücün sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilme olanağı olarak algılanabileceğini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin olarak, Aydın ve Coşkun (2007: 99) tarafından yapılan kuramsal incelemede, örgütsel bağlamda oluşan güç kavramının çeşitli unsurları olduğu, bunların ise; otorite, meşruiyet ve nüfuz olarak sıralanabileceği belirtilmektedir.

Yukarıda değinilen güç tanımlarına ek olarak, kaynak bağımlılığı yaklaşımında sıklıkla kullanılan Emerson'un (1962) ortaya koyduğu güç tanımı ve modellerine değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Emerson'un yaklaşımındaki önemli husus gücün sosyal ilişkinin

ürettiği bir kavram olarak en az iki aktörün bulunduğu bir ortamda ortaya çıkabileceğidir (Meydan, 2012: 175). Bu çerçevede, güç en az iki ögeli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Emerson (1962: 32-33) güç ve bağımlılık konusundaki yaklaşımını A ve B olarak nitelendirdiği aktörler üzerinden yapmaktadır. Buna göre, A'nın B'ye olan bağımlılığı ne kadar yüksek ise, B'nin A üzerindeki gücü o oranda fazladır, bu bağlamda B'nin A üzerindeki gücü A'nın B tarafından düzenlendiği ifade edilen ve amaçlarına ilişkin olarak ortaya çıkan motivasyonel yatırımlarının oranı ile doğru orantılı ancak B'nin A üstündeki gücü ya da imkan ve kabiliyeti, B'nin A'ya olan bağımlılığı ile tersine orantılıdır. Bu anlamda bağımlılık, kaynak öneminin ve alternatif kaynak sağlayıcılarının elverişliliğinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, B'nin A'ya olan bağımlılığı; bir yandan A'nın kaynağa duyduğu ihtiyaç ve B'nin bunu sunma olasılığı ile doğru ancak aynı kaynağı A'ya sunma olasılığı olan diğer sağlayıcıların mevcudiyeti ile ters orantılıdır (Emerson, 1962: 32-33). Bu çerçevede, Nienhüser'in (2008: 14) Emerson'un yukarıda belirtilen modeline ilişkin olarak yaptığı aydınlatıcı açıklamaya değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Buna göre, ilişki içerisindeki aktörlerin birbirlerine olan bağımlılığı azaltmayı ve diğeri üzerindeki gücünü arttırmayı amaçladığı, aktör A'nın B'ye olan bağımlılığını azaltmak amacıyla, öncelikle B'nin kontrol ettiği kaynağa olan motivasyonel yatırımını düşürmesi, ikinci olarak da kaynağın edinimi anlamında alternatif sağlayıcıları kazanması gerektiği, ayrıca A'nın kontrol ettiği kaynağın da B tarafından daha önemli olarak algılanması veya söz konusu kaynağa ilişkin alternatiflerin azaltılması da A'nın bağımlılığını azaltacak hamleler arasında yer aldığı kaydedilmektedir (Nienhüser, 2008: 14). Bunun yanında, Emerson (1962: 39) yukarıda ifade edilen güç unsurlarına da atıfta bulunmuş ve bunlardan biri olan otoriteyi 'rollere atfedilmiş meşru güç' olarak nitelendirmiştir. Otoritenin meşru güç olarak sadece grubun belirlediği yollar vasıtasıyla kullanılabilmesi, otorite sahibini salt kural koyma ya da yönetme hakkına sahip biri değil bunu kullanma zorunluluğu olan kişi olarak algılanması gerektiği vurgulanmaktadır (Emerson, 1962: 39). Otoritenin yanında, meşruluktan da bahseden Emerson (1962: 40), meşrulaştırmayı bir süreç olmaktan ziyade bir taktik olarak nitelendirilmekte ve meşruluğun otorite sahiplerinin kullandığı, kaynağını ilahi ya da insani güç kaynaklarından alan bir etmen olarak gördüğünü belirtmektedir.

İlgili yazında, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde tartışılan güç modellerinin sosyal değişim kuramı bağlamında incelendiği, anılan kuramın sosyal yapı içerisinde yer alan aktörlerin çeşitli beklentilerle ilişki kurması ve bu temelde sürdürmesi yaklaşımını temel aldığı (Corpanzo ve Mitchell, 2005: 880), söz konusu ilişkinin örgütsel ilişkiler bağlamında ise iki örgüt arasında oluşan ve kendi amaçlarına ulaşmalarına etkisi olacak bilinçli bir temas ya da müşterek faaliyet olarak nitelendirildiği belirtilmektedir (Üsdiken, 2007: 81). Sosyal değişim kuramı temelde insan ilişkilerinin nasıl ortaya çıktığı ve şekillendiğine ilişkin bazı varsayımlar ve iddialar ortaya atmaktadır. Örneğin, Cropanzano ve Mitchell'in (2005: 876) aktardığına göre, sosyal değişim yaklaşımının öncü isimlerinden olan Blau (1983) insanların sosyal ilişkiye girme nedeni olarak; bu ilişki karşılığında kazanç sağlamaları ve ilişkinin devamı ile etkileşimin artması yoluyla bu kazancın da artması beklentisinin yattığını, tüm sosyal etkileşimlerin karşılıklı yararlarla yönetildiği ve sosyal değişimin merkezini sosyal etkileşimlerden kazanç sağlanası görüşünün oluşturduğunu belirttiği kaydedilmektedir. Diğer bir deyişle, sosyal değişim anlayışı çerçevesinde sosyal ilişkilerin altında karşılıklı yarar ve fayda beklentisi yattığı ifade edilebilecektir. Blau (1983) aynı yaklaşım bağlamında, birine hizmet veya yarar sağlayan kişinin onu yükümlülük altına soktuğunu, bu yükümlülüğü yerine getirmek ve borçlu kalmamak için diğer tarafın sağladığı faydadan fazlasını verme eğiliminde olacağını, bu minvalde sosyal değişimin temelinde mütekabiliyet, yükümlülük, güç ve güven kavramlarının bulunduğunu, sosyal anlamda etkileşim içine girerek arzu ettiği şeyleri elde etmek isteyen kişinin, aynı zamanda ilişkinin diğer tarafına da bu ilişkiden fayda sağlayacağını göstermek zorunda olduğunu, beklenen karşılığı sağlamak için kişinin, karşısındakine bu ilişkinin onun için de kazançlı olacağı taahhüdünü dolaylı yollardan da verebileceğini, söz konusu karşılıkların maddi olabileceği gibi aynı zamanda yardım, ödül, sosyal anlamda onay, meşruiyet, saygı ve gücünü kabul etme şeklinde de olabileceğini belirtmiştir (akt. Cropanzano ve Mitchell, 2005: 878). Buna ek olarak, sosyal değişim kuramı çerçevesinde, sosyal ilişkide diğerine fayda sağlayan aktörün karşılığında aynı değerde ya da daha değerli bir geri dönüş beklediği, karşılığın değerinin vericiye bırakıldığı ve zorlama yapılmadığı, ancak verilen karşılığın, alınanla aynı değerde değilse alıcının hayal kırıklığına uğrayacağı belirtilmiştir (Cropanzano, vd, 2014). Sosyal değişim kuramında gücün de önemli bir unsur olduğu, Blau'ya (1983) göre gücün taraflar arasında mütekabiliyete dayanan bir ilişki niteliği olarak değerlendirilebileceği, değişimde

diğerine fayda sağlayan tarafın, bunun karşılığını verecek bir kaynağı yok ise, faydayı veren tarafın kendi üzerindeki gücünü kabul ettiği ve karşısındakinin her zaman her istediğini yapmaya gönüllü olabileceği, önemli fayda sağlamaların sürekli olarak tek taraflı olmasının gücün temel kaynağını oluşturduğu, bu şekilde elindeki kaynakları az olan ve faydanın karşılığını tam olarak karşılayamayan tarafın değişim ilişkisi bağlamında karşı tarafa daha bağımlı hale geleceği belirtilen hususlardandır (akt. Cropanzano ve Mitchell, 2005: 877). Kısacası, sosyal değişim kuramının, sosyal ilişkilerle desteklenen mütekabiliyeti ve bireyler arasındaki karşılıklı tatmini esas aldığı, bu anlamda ‘değişim’ ilişkilerinin edinilen kazançlar çerçevesinde sosyal etkileşimi teşvik ettiği ve sosyal ilişkilerin işleyişine dair bir mekanizma önerdiği söylenebilecektir.

İfade edildiği üzere, sosyal ilişkilerdeki güç kavramına ilişkin olarak çeşitli yaklaşımları bulunan Emerson’un (1976), sosyal değişim yaklaşımına ilişkin olarak kaleme aldığı çalışmasında, bahse konu yaklaşıma ilişkin farklı önerileri ve açıklamaları bulunmaktadır. Buna göre, sosyal değişim bir kuram olmaktan ziyade bir bakış açısı veya bir kavramsal çerçevedir (Emerson, 1976: 336). Emerson (1976: 339), bahse konu yaklaşımın, birçoğu psikoloji ve iktisat bilimlerinden gelen, çeşitli temel kavramları olduğunu, bunların ise; ödül, pekiştirme, maliyet, değer, fayda, kaynak, karşılaştırma derecesi, işlem/mübadele, kar ve geri dönüş gibi kavramlar olarak sıralanabileceğini, ancak kendisine göre en önemli etmenin pekiştirme olduğunu kaydetmiştir. Emerson (1976: 354-355) söz konusu eserinde ayrıca ekonomik olarak gücün pazarlık gücü statüsünde incelenebileceğini, pazarlık gücünün aynı sosyal bağlamdaki güç gibi ilişkili olunan tarafında hareketlerini etkileme potansiyeli olduğunu, söz konusu ilişkide fayda sağlanan tarafın sağlayan tarafa bağımlı hale geleceğini, bu nedenle söz konusu ilişkisinde güç ve bağımlılık çerçevesinde incelenmesinin yararlı olacağını ifade etmiştir.

Yukarıda da değinildiği üzere, kaynak bağımlılığı kuramının temel aldığı ve sosyal bağlamlarda gelişen güç ilişkilerine atıfta bulunan çalışmalar, sosyal değişim kuramı ile birlikte ele alındığında açıklama gücünün arttığı söylenebilecektir. Halihazırda, anılan güç modellerinin sosyal değişim kuramını temel aldığı, söz konusu ilişkilerde gücün belirleyici bir unsur olarak nitelendirildiği, aktörler arasındaki güç farklılıklarının ilişkiyi istikrarsızlaştırdığı ve söz konusu istikrarsızlığın ise bağımlılığa neden olduğu belirtilmektedir (Meydan, 2012: 164). Bağımlılık

kavramının, sosyal sistemlerde ve sosyal etkileşimlerde, bir aktörün bir eylemi gerçekleştirebilmek adına veya o eylemin istenilen sonuçlarını elde edebilmek için gerekli olan tüm şartları tamamen kontrol edememesi, kendi başına kaynak sağlayamaması ve yetkin olmaması gibi durumlarda ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Emerson, 1962: 32). Bunun yanında, bağımlılığı büyük oranda kaynakların ortaya çıkardığı, statü, bilgi, sevgi, para, mal ya da hizmetlerin neden olduğu belirtilen hususlardandır (Meydan, 2012: 164). Ayrıca, ilgili yazında bağımlılığın türleri olduğundan da bahsedilmekte ancak sosyal değişim kuramı bağlamında incelendiğinde genel olarak ‘Birbirine/Karşılıklı Bağımlılık’ tan söz edildiği kaydedilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Buna ek olarak, Emerson (1962: 32) sosyal bağlamda gerçekleşen ilişkilerin genel olarak bir nevi karşılıklı bağımlılık ögesini içerdiğini, ilişkiye taraf olan aktörlerin az ya da çok birbirlerinin davranışlarını etkilediğini veya kontrol ettiğini, ayrıca karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin bir dereceye kadar aktörlerden birinin diğerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiği bir ilişkiye atıfta bulunduğunu belirtmekte ve gücün aslında açık olmayan bir şekilde bağımlılık tabanına dayandığını vurgulamaktadır. Bunun yanında, karşılıklı bağımlılık olarak ifade edilen ilişkilerin; mütekabiliyet ve müzakere edilmiş kurallar gibi temel unsurları olduğunu, mütekabiliyetin en basit anlamıyla bir tarafın eyleminin diğerinin üzerinde bir şekilde etki yaratması ve buna karşılık diğer tarafın buna bir cevap vermesi şeklinde açıklanabileceği, söz konusu kavramın aynı zamanda kültürel olarak da çeşitli anlamlara sahip olduğu, müzakere edilmiş kuralların ise ‘quid pro quo’ olarak ifade edilen ve ‘her şey karşılıklı’ olarak Türkçe’ye aktarılabilir olan bir mantık çerçevesinde, ilişkiye taraf olan aktörlerin alış-verişlerine ilişkin hususların detaylı olarak ele alındığı ve karşılıklı olarak yükümlülükleri belirlendiği bir nevi anlaşma olarak kabul edilebileceği belirtilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875-878).

Görüldüğü üzere, ikili ve/veya çoklu ilişkilerde çok önemli bir yeri olan güç ve bağımlılık kavramları, sosyal bağlamdaki rollerin ve ilişki niteliklerinin belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, sonraki bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda birer sosyal varlık olan örgütlerin kendi aralarındaki güç ve bağımlılık ilişkilerine değinilecektir.

3.3. Örgütler Arası Güç ve Bağımlılık İlişkileri

Hatırlanacağı üzere, Emerson (1962: 32-33) tarafından sosyal değişim mantığına dayanarak, aktörler arası güç bağımlılık ilişkilerine dair bir model konmuş ve söz konusu modelde, kaynak alıcısı aktörün, sağlayıcısına bağımlı olduğu ancak sağlayıcının da belirli şekilde alıcıya bağımlı olduğu ve sağlayıcının alıcı üzerinde yine belirli bir oranda güce sahip olduğu anlatılmıştır. Bu bağlamda, Neinhüser (2008: 13) kaynak bağımlılığı kuramının önde gelen isimlerden olan Pfeffer ve Salancik'in, Emerson'un ifade ettiği güç modelinde öngördüğü önermeleri alarak, bunları örgütlerin davranışları bağlamında geliştirerek; örgütlerin kendileri için gereken kaynakları kontrol eden diğer örgütler tarafından çeşitli şekillerde etkilendiği varsayımını oluşturduklarını kaydetmiştir. Neinhüser (2008: 13) ayrıca, bahse konu yazarların Emerson'un fikirlerini iki yolla örgütler arası ilişkilere aktardıklarını, bunlardan ilkinin sınırlı ussallık fikrini baz alarak örgütlerin için dışsal talep ve fırsatları her zaman iyi okuyamadıkları ve bu bağlamda algının öne çıktığı görüşü olduğunu, diğerinin ise değişim olarak adlandırılan faaliyetin sadece iki aktör arasında gelişen bir olgu olmadığı düşüncesi olduğunu belirtmiştir. Aslında, hemen hemen tüm örgütsel sonuçların, birbirine bağımlı olan sebep veya öznelere bağlı olduğu, bağımlılığın, belirli bir girdi veya çıktının örgüt için önemi ile nispeten az sayıdaki örgüt tarafından kontrol edilme derecesinin bir ürünü olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Ulrich ve Barney, 1984: 472). Pfeffer ve Salancik (1978: 4) kaynak bağımlılığı yaklaşımları çerçevesinde, örgütün çevresine olan bağımlılığına özel bir önem atfetmektedir. Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı ilişkilerinin genellikle tam bir denge içerisinde olmayıp taraflardan biri daha az, diğeri daha çok bağımlı olduğu, daha az bağımlı olan tarafın daha güçlü olarak nitelendirildiği, güçlü olan örgütün bu gücünü diğerinin içsel konulara müdahale etmek, karar ve davranışlarını kısıtlamak, kendi çıkarları doğrultusunda daha az güçlü tarafı manipüle etmek, sadece kendisine fayda sağlayacak ve tek taraflı çıkar sağlayan taleplerde bulunmak için kullanabileceği ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 4-5). Buna ek olarak, dışsal taleplere itaat etme durumundan kaçınmaya çalışan örgütlerin, aynı zamanda farklı ve birbiriyle çelişen taleplerle karşı karşıya kalmak da istemediği, sürekli bir tarafın talebini karşılamaya çalışan örgütlerin ise bu davranışları sonucunda diğer taraflarla olan ilişkisine zarar gelebileceği korkusunu yaşayabileceği kaydedilmektedir (Dikili, 2014: 157). Örgütler arası gücün ilişkiye

göre birbirinden farklı olduğu, bu farkın temel olarak ilişkinin yapısı ve önem derecesine göre ortaya çıktığı, bu önemin ise bağımlılıklara, bağımlılıkların da kaynağın ehemmiyetine göre şekillendiğine vurgu yapılmakta olup, bu çerçevede bir örgütün diğerine bağımlı, eşit ya da baskın olabileceği belirtilmektedir (Karadal, vd., 2014: 15). Ancak, örgütlerin anılan kaynak temini sırasında geliştirdikleri ilişkiler her zaman eşitler arası ilişkiler olarak tezahür etmeyebilir (Meydan, 2011: 23). Cook (1977: 66) özellikle örgütün görev çevresine ilişkin bir unsura bağımlı olmasına ilişkin önemli iki hususun bulunduğunu, ilkinin söz konusu unsurun temin ettiği kaynağın örgütsel performans açısından değeri, diğerinin ise diğer aktörlerden benzer kaynakların elde edilip edilemeyeceği olduğunu, örgütlerin kendi bağımsızlıklarından çok fazla ödün vermemek ve bağımlılık ilişkilerini çeşitlendirmek adına alternatif kaynaklar aramayı sürdüreceğini kaydetmektedir. Örgütler arası ilişkilerdeki güç kavramı, anılan ilişkide ana belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürme anlamında ihtiyaç duydukları kaynakları elde ettikleri örgütlere bir anlamda bağımlı olsalar da, diğer bir taraftan kendi özerkliklerini kaybetmemek için de çaba gösterirler (Pfeffer ve Salancik, 1978: 11). Örgütlerin karar ve hareketlerinde belirli bir serbesti içinde kalmaya özen gösterdikleri, kaynak sağlama bağlamında ise, bir yandan istikrarı sağlamayı amaçlarken diğer yandan da özgürlüklerini korumayı istedikleri ifade edilebilecektir. Bu çabalar içinde örgütün ne derece başarılı olacağı ise çevre tarafından belirlenmektedir (Hilman, vd. 2009: 1405). Kısacası, örgütlerin kaynak temini sürecini nasıl yönettikleri, hem örgütün diğer örgütlere olan bağımlılığını kontrollerinde hem de örgütün çevreye olan uyumunu ne derece sağladıkları konusunda önemli bir belirleyici rol oynamaktadır. Örgütlerin karşılıklı bağımlılıklarını yönetebilmek için örgütler arası bağlantılar oluşturma yönetimini de tercih ettiği, bu çerçevede örgütlerin bir şekilde birbirileri arasında eşgüdümü sağlamayı amaçladığı da ayrıca vurgulanan hususlardandır (Davis ve Powell, 1992: 324). Bu pencereden bakıldığında, kaynak bağımlılığı kuramının, kaynakları, örgütler arası kaynak değişimini, eşit olmayan kaynak değişimleri sonucunda ortaya çıkan güç farklılıklarını ve bununla ilintili bağımlılıkları, örgütler arası bağımlılığın derecesini ve niteliğini, örgütün bağımlılık sonucu ortaya koyduğu davranışları, stratejileri ve etkileri, bağımlılık nedeniyle örgüt yapısında meydana gelen değişimleri ve örgütün bu anlamdaki bağımlılığı yönetme çabalarını incelediği ifade edilebilir (Johnson, 1995).

İlgili yazında, kuramın çevre, kaynağın niteliği ve güç ile ilgili olarak bazı temel varsayımları olduğu, bunların örgütlerin kaynak bağımlılıklarını yönetmesi ile ilgili bazı ana kabulleri içerdiği belirtilmektedir. Söz konusu varsayımların çevreye ilişkin olduğu belirtilen, genele matuf olanlarına örnek olarak; örgütlerin çevreye olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla etkisi altında oldukları çevresel baskıdan kurtulmayı ya da diğer örgütlerin kendilerine bağımlılıklarını arttırmayı amaçlayabilecekleri ve örgütlerin çevreleri ile ilişkilerini tanımlayan ve kontrol eden sosyal bir düzen bulunduğu, şeklindeki tespitler verilebilir (Meydan, 2012: 167). Buna ek olarak, kaynağın bağımlılık yaratan niteliklerinin belirlenmesinde ise; kaynağın örgüt için vazgeçilmezliği, kaynağın kıtlığı ve çevrede bulunabilirliği gibi etmenlerin ön planda olduğu ifade edilmektedir (Meydan, 2012: 167). Davis ve Cobb'a (2009: 30) göre kaynak bağımlılığı bağlamında örgütlerin kaynak sağladığı diğer örgütlere olan bağımlılığını azaltmak için yöneticilerin, en az kısıt yaratan unsuru seçmeleri ve unsuru kaynak sağladığı aktörler ile olan ilişkisini yönetmek ve böylece çevresel belirsizliği asgariye indirerek kendi otonomilerini azami düzeye çıkarmalıdır. Nienhsüser (2008: 14) örgütlerin bağımlılığının fazla olmasının, onların baş etmesi gereken belirsizliğin düzeyini de arttıracaklarını, söz konusu mantığın yönetim kademesi için önemli bir unsur olduğunu, yöneticilerin davranışlarının ne mikro ekonominin öngördüğü üzere salt çevre tarafından belirlenen ussal davranışlar bütünü ne de ekoloji kuramının öngördüğü şekilde kör bir değişime neden olan amaçsız eylemler olarak kabul edilebileceğini, yöneticilerin aslında kaynak sağlama ve bağımlılık azaltma çerçevesinde, çevreyi algılama ve yorumlama fonksiyonlarının bulunduğunu belirtmiştir. Kotter (1979: 88) kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde irdelenen örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinde, örgütlerin dışsal bağımlılıklarının yönetilmesinde iki ana stratejik tercihten söz edilebileceğini, bunlardan ilkinin örgütün dışsal unsurlara bağımlılığını azaltarak ya da onlara karşı güç elde ederek, dışsal unsurların taleplerinin azaltılması, bu bağlamda etki alanının seçimi ve dış unsurlarla iyi ilişkilerin sağlanması; diğerinin ise örgütün dışsal unsurların taleplerini karşılama maliyetinin örgütsel dizayn yoluyla azaltılmaya çalışılması olduğunu, söz konusu tercihlerin hangisinin uygun olduğuna karar aşamasında ilk adımı olarak, örgütün içinde bulunduğu ağın incelenmesi, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre sıralamaya sokulması, ikinci adımında ise diğer örgütlerle bağımlı olmaktan kaçınılması ya da onları örgüte bağımlı kılmanın yollarının aranması olarak ifade edilebileceğini kaydetmektedir.

Söz konusu hususların, örgütler arası ilişkilere dair yapılan çalışmalarda, önemli bir yer tuttuğu ve kaynak bağımlılığı penceresinden bakıldığında yukarıda değinilen ilişkilerin iki önemli unsuru ön plana çıkardığı, bunlardan ilkinin örgütler arası güç simetrisi/asimetrisi veya güç dengesizliği diğerinin ise karşılıklı bağımlılık olarak nitelendirildiği ifade edilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005: 171). Güç dengesizliği, taraflardan birinin diğerine daha fazla bağımlı olması durumunda karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, bağımlılığı az olan taraf söz konusu ilişkide baskın yani güçlü olan taraftır (Dikili, 2014: 145). Diğer bir deyişle, örgütler arası güç dengesizliği aslında iki aktörün arasındaki bağımlılık farkı ya da aktörler arası güç farklılıklarının birbirine oranı olarak tanımlanabilir (Ford ve Johnsen, 2002: 2). Güç dengesizliğinin var olduğu ilişkilerde, güçlü olanın söz konusu avantajlı pozisyon sonucu elde ettiği inisiyatifi kati şekilde kullanacağı kesin olmamakla birlikte, mevcut dengesizliğin güçlü olan tarafa bağımlı örgütün işlerine karışmak, kararlarını ve hareketlerini kısıtlamak ve kendi çıkarları doğrultusunda taleplerde bulunmak için kullanabileceği vurgulanmaktadır (Üsdiken, 2007: 84). Ancak güç dengesizliğinin, dominant tarafa böyle bir fırsat sunduğu da aşıkardır. Yukarıda ifade edildiği üzere anılan kuramda, örgütlerin kaynak elde etme faaliyetleri sırasında bağımsızlıklarından da vazgeçmek istemedikleri belirtilmiştir. Pfeffer (1972: 328), örgütler arası ilişkiler ve yönetsel davranışlar üzerine yaptığı çalışmasında, yönetsel stratejilerin çevredeki diğer aktörler tarafından biçimlendiğini, örgütler arası bağımlılığın ise, asimetrik koşullardan doğduğunu ortaya koymuştur.

Bu bağlamda, daha avantajlı mübadele koşulları elde etmek ve gerekli kaynakların edimini konusundaki belirsizliği azaltmak amacıyla güç anlamında daha zayıf olan örgütün çeşitli stratejiler izleyebileceği ifade edilmekte olup, söz konusu faaliyetler kısıt giderici faaliyetler olarak adlandırılmaktadır (Gargiulo, 1993: 12). Fakat, bağımlılığın mecburen devam etmesi gibi durumlarda, zayıf örgütün bu gibi hamleler yapma olanağı ciddi oranda düşmektedir (Ford ve Johnsen, 2002: 5). Örneğin, yalnızca büyük bir alıcıya üretim yapan küçük bir firmanın, sadece söz konusu alıcıya bağlı kalarak üretim yapması ve farklı müşteriler bulamaması, onu büyük alıcıya bağımlı kılmaya devam edecektir (Harrison, 2001: 4). Görece zayıf olan örgütlerin baskıdan kurtulma ve güç dengesizliği yarattığı dezavantajlı durumu elimine etme adına yürütebileceği faaliyetlere ilişkin olarak ilgili yazında birçok strateji ve öneri yapılmıştır

(Casciaro ve Piskorski, 2005: 179). Ford ve Johnsen (2002: 8-9), asimetric güç ilişkilerinde dezavantajlı olan örgütün, kendi iç dinamikleri ve yetkinlikleri çerçevesinde oluşturduğu veya halihazırda kendinde var olan çeşitli kabiliyetlerini kullanarak avantajlı bir durum elde edilebileceğini, bu kabiliyetlerin ise beceri ve bilgi, teknik sistemler ve teknolojik beceriler, yönetsel yetkinlikler ve değer, norm becerisi olarak sınıflandırılabilirliğini ifade etmişlerdir. Buna karşın, Casciaro ve Piskorski (2005: 189) güç dengesizliğinin yoğun olduğu ilişkilerde, kısıt giderici faaliyetlerin daha az kullanılacağını ve sözü edilen durumun daha ziyade endüstri içi birleşme stratejileri için geçerli olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat, güç dengesizliğinin, görece daha az güçlü olan örgütü çeşitli yollarla baskıladığı ve bu örgütün söz konusu baskıdan kurtulmak amacıyla, fırsat olması halinde, çeşitli yolları ve stratejileri deneyebileceği kolaylıkla ifade edilebilecektir.

Örgütler arası ilişkilerde, güç dengesizliği kavramının yanında, dikkate alınması gereken diğer bir kavram da, karşılıklı bağımlılıktır ve söz konusu kavram güç kavramı ile birlikte değerlendirilmelidir. Bahse konu kavram, iki aktörün çeşitli düzeylerde bağımlılık oranlarına göre, birbirilerine karşılıklı olarak bağımlı olma durumu olarak belirtilebilecek olup, anılan bağımlılık oranları ise örgütlerin kritik kaynağa sahip olma veya ona muhtaç olma durumu olarak tanımlanmaktadır. (Casciaro ve Piskorski, 2005: 173). Buna ek olarak, Casciaro ve Piskorski (2005: 171) üç farklı bağımlılık olduğunu, bunların ise düşük, orta ve yüksek düzey olarak sınıflandırılabilirliğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgütler için en yüksek riskin yüksek düzeyli bağımlılıklar durumunda ortaya çıktığı, bunun nedeninin ise bağımlılığa yol açan kaynağın kritik öneme sahip olması ve alternatiflerinin az olmasından kaynaklandığı, örgütlerin söz konusu durumda büyük bir belirsizlik ile baş etmek zorunda kalabileceği vurgulanmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 175). Ayrıca, Gao ve diğerlerine göre (2005: 399) alıcıların tedarikçilere duyduğu güvenin oranı, tedarikçinin bağımlılığı ile doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, eğer alıcı, tedarikçinin kendinin durumundan faydalanmayacağına ilişkin olarak bir güven geliştirdi ve bunu tedarikçiye doğru bir şekilde yansıtabildi ise, tedarikçinin alıcıya olan bağımlılığı yükselecek, böylece alıcının kaynağı elde etme konusundaki belirsizliği azalacaktır (Gao, vd., 2005: 402). Buna ek olarak, Davis ve Stout (1992: 625) ise, bağımlılığın yönetilmesinde tercih edilebilecek yöntemlerden birinin aynı anda farklı örgütler ile bağımlılık

ilişkileri yaratmak olabileceğini, söz konusu durumun belirsizliğin azaltılması ve şirketin ele geçirilmesinin önlenmesi için kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere, örgütsel güç ve bağımlılık konuları, kaynak edinme ve kaynağın edinimini istikrarlı tutma bağlamında, birbiriyle oldukça iç içe kavramlardır. Bu nedenle, ilgili yazında, birçok araştırma, bu konuları beraber almıştır (Casciaro ve Piskorski, 2005). Ayrıca, söz konusu kavramların, son dönemde değişime uğradığı ifade edilmekte olup, Davis ve Cobb'a (2009: 24) göre bu değişimin üç temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, bilgi ve iletişim teknolojileri, özellikle internetin ticari hayata girmesiyle, işlem maliyetlerinin eskiye nazaran azalması ve piyasadaki alternatiflerden daha çabuk haber alınması nedeniyle, bağımlılıkların görece azalmasıdır. İkinci husus, ekonominin etkisini arttırması sayesinde, örgütlerden ziyade sermayedarların ön plana çıkarak, şirketlerin performansına yerine hisse senedi vb. gibi daha ekonomik göstergelerin belirleyici rol oynamaya başlamasıdır. Son madde ise, ikinci ile bağlantılı olarak küreselleşmenin potansiyel rakiplerin hemen hemen her alanda çoğalmasını sağlayarak, güç ilişkilerini yeniden şekillendirmesidir (Davis ve Cobb, 2009: 324).

Ancak, güç ve bağımlılık durumlarının halihazırda örgütler üzerinde çeşitli etkileri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Güç dengesizliği ve yüksek karşılıklı bağımlılığın aynı anda var olması, iki rakip olguyu aynı anda hayata geçirmektedir. Sözü edilen senaryoda, bir yandan, daha güçlü olan aktör daha zayıf olan aktörün yapmaya çalışacağı kısıt engelleyici hamleleri önlemeye çalışırken, diğer yandan da zayıf olan aktöre olan kaynak akışına zarar gelmemesini sağlamak ve onu kaybetmemek için, zayıf olan aktöre bağımlı hale gelmiştir denilebilir (Casciaro ve Piskorski, 2005: 174). Casciaro ve Piskorski (2005: 175) ayrıca, karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda, güç dengesizliğinin ilave zorluklar ortaya çıkardığını, bu zorlukların ise en iyi şekilde müzakere süreçlerinde hissedildiği ve söz konusu senaryonun (Yüksek Bağımlılık-Yüksek Güç Dengesizliği) müzakerelerin başarılı olması konusunda büyük setler koyduğunu dile getirmişlerdir. Buna ek olarak, birçok mikro sosyoloji ve psikoloji araştırmasının da, güç eşitsizliği altında yapılan müzakerelerin sonuçsuz kaldığını vurgulamış, bunun en büyük nedeninin ise başarılı bir müzakerenin ön şartı olan mübadele yapılan partnerler arası bilgi akışını sağlamadaki zorluk olduğu belirtilmiştir. (Giebels, vd., 1998: 7). Ayrıca, yüksek bağımlılık altındaki güç asimetrisi senaryosundaki örgütler, düşük

bağımlılık altındaki güç asimetrisi senaryosundakilere göre daha büyük bir belirsizlik içindedir. Bunun nedeni ise örgütler arasındaki kaynak akışına konu kaynağın kritik özellik taşıması ve ikamesinin zor olmasıdır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 174). Bunun yanında, Davis ve Powell'a (1992: 323) göre asimetrik bağımlılık genel olarak yüksek çevresel belirsizlik ortamlarında daha da kronik hale gelmektedir, çünkü bağımlı olunan örgüte her zaman güven duyulmamaktadır. Bu nedenle yüksek çevresel değişim, güç dengesizliğinin dezavantajlı örgüt üstünde yarattığı olumsuz havayı daha da kötüleştirmektedir (Davis ve Powell, 1992: 323). Kısacası, güç bağımlılık ilişkileri, örgütleri farklı yönlerden ve farklı şekillerde etkilemekte ve bu etkilerin örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin koşullarına göre farklı etki boyutları yaratmaktadır.

Buna ek olarak, kaynak edinimi anlamında ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkilerinde sözü edilen ve örgütün zor durumda bırakan durumların, kaynağa ihtiyaç duyan örgütlerin bireysel olarak başa çıkamadığı bağlamlarda örgütler tarafından uygulanan çeşitli stratejik hamleler ile giderilmeye çalışıldığı ifade edilmekte olup, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde oluşturulan tartışmalar çerçevesinde ortaya çıkan ve ilgili yazında üzerinde çok durulan söz konusu hamleler aşağıda detaylı olarak tartışılacaktır.

3.4. Örgütlerin Kaynak Edinimindeki Güç ve Bağımlılığı Yönetme Metotları

Örgütlerin kaynak edinimi bağlamında, diğer örgütler ile geliştirdikleri ilişki çerçevesinde deneyimledikleri güç ve bağımlılık alanındaki sorunları azami ölçüde ortadan kaldırarak kendi otonomilerini gözettileri, ayrıca hayatta kalmaları için gereken kritik kaynakların teminini de azami düzeyde istikrarlı bir yapıya kavuşturmak istemeleri yukarıda belirtilmiş olup, örgütlerin söz konusu amaçları doğrultusunda çeşitli stratejileri hayata geçirebileceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin çevreye olan bağımlılıklarını azaltma yönünde stratejiler geliştirmesi bakımından stratejik seçim modellerine odaklanan bir anlayışa da sahip olduğu, söz konusu anlayışın anılan kuramın temel varsayımlarından olan örgütün çevrede aktif bir şekilde rol alabileceği düşüncesine dayandığı da altı çizilen hususlardadır (Meydan, 2012). Başka bir deyişle, örgütlerin çevrelerinin dinamiklerinden etkileneceği, ancak çevrelerine karşı aktif birer aktör olarak çeşitli stratejiler geliştirebileceği belirtilebilecektir. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, örgütlerin bahse

konu faaliyetler bağlamında alacağı kararların ve uygulayacağı stratejilerin üç başlık altında inceleyebileceği, bunların çevreye uyum, çevreyle bağlantılar kurma ve çevreyi biçimlendirme şeklinde ifade edilebileceği kaydedilmektedir (Lin, vd., 2009: 922). Buna ek olarak, çevredeki verili kaynağı tedarik eden örgütlerin azlığı, söz konusu bağlamda güç yoğunluğunun artmasına ve örgütler arasındaki bağlantıların artarak çatışmalar ve bağımlılıkların daha da karmaşıklık düzleminde yer almasına yola açacağı, örgütlerin güç dengesizlikleri içerisinde diğer örgütlere bağımlılıkları artmasının ise, belirsizlik miktarını yükselterek, örgütün kaynak edinimi konusunda söz konusu belirsizliğin üstesinde gelmek için karar mekanizmalarını kullanarak ve bunları örgüt içerisinde meşrulaştırarak farklı stratejik alternatifleri hayata geçirmeyi amaçlayacağı ifade edilmektedir (Kotter, 1979: 89).

Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, örgütlerin kaynak edinimindeki problemleri aşmak veya azaltmak için izleyebileceği alternatif yollara ilişkin olarak yapılan yazın taramasında, konuya ilişkin birçok strateji ve yöntemin önerildiği, ancak birçoğuna ilişkin yeterli düzeyde görgül çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, ilgili yazında görece çok çalışılan ve hakkında daha fazla görgül çalışma yapılan ve bu araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılabilirliği belirtilebilecek olan stratejilerin ve hamlelerin üzerinde durulmasında fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, söz konusu strateji ve hamlelere ilişkin olarak iki önemli konuya değinilecektir. Bunlardan ilki, Türkçe'ye 'Ortak yönetim kurulu üyeleri' olarak aktarılabilecek olan 'Board Interlocks', diğer ise örgütlerin daha çok bir araya gelerek müşterek hareket etme bağlamında ortaya çıkan 'Stratejik İttifak/Birliktelik' ve bunun çeşitli varyasyonları yöntemleridir. Ortak yönetim kurulu üyeleri konusunun, daha ziyade örgütlerin birbiriyle olan güç ve bağımlılık ilişkilerini yönetmede kullandıkları görece dar bir çevrede uygulanan bir hamle olarak ifade edilmektedir (Mizruchi, 1996: 272). Buna karşın, stratejik ittifaklar ise örgütlerin bir araya gelerek daha makro anlamdaki çevreyle mücadele ve görece daha büyük rakiplerle ilişkilerde tercih edilen bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir (Meydan, 2011: 21). Bu anlamda, sözü edilen iki hareket tarzının uygulandığı bağlam ve uygulama amacı açısından birbirinden ayrıldığı belirtilebilecektir.

3.4.1. Ortak Yönetim Kurulu Üyeleri

Ortak yönetim kurulu üyeleri kavramının, aynı anda iki farklı işletmenin yönetim kurulunda yer alan bireylere atıfta bulunduğu ve söz konusu hamlenin bağımlılık durumlarında kısıt önleyici bir hamle olarak anlaşılması gerektiği ifade edilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005: 168). İlgili yazında, söz konusu kavrama ilişkin olarak yapılan ilk çalışmaların Rensis Likert tarafından gerçekleştirildiği, Likert'in, bireyler arası ast-üst ilişkilerinin, gruplar arası ilişki düzeyinde ele alınmasıyla; çeşitli yönetsel kademelerdeki gruplarda iki farklı grubu birbirine bağlayacak ortak mensupların ortaya çıkabileceğini kaydettiği belirtilmektedir. Daha ziyade bireyler arası ilişkilerde görülen söz konusu yaklaşımın, örgütler arası düzeye aktarılabilmesi, böylece aynı anda iki farklı işletmenin yönetim kurullarında görev yapan üyelerin ortak mensup olarak adlandırılabilmesi ayrıca vurgulanmaktadır (Koçel, 2001: 176-177). Hung (1998: 101-109) yönetim kurullarının rolüne ve işlevine yönelik konuları ilgili yazındaki farklı kuramsal yaklaşımlar bağlamında incelediği çalışmasında, kaynak bağımlılığı kuramının, yönetim kurullarını örgütlerin; dış çevrede meşruiyet kazanma, etkinliğine dair amaçlarını gerçekleştirmek için bağlantı görevi görme ve örgütlerin diğer örgütleri kontrolünde söz sahibi olma gibi vasıfları olabileceğini kaydetmiş ayrıca, bahse konu kuramın yönetim kuruluna seçilecek bireylerin, kaynakların hangi çevreden sağlandığına bağlı olarak, o çevrede etkin bireylerden tercih edilmesi yönünde politikalar yapılmış gerektiğini savunduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak, Mizruchi'ye (1996: 273) göre ortak bağlantılar örgütlerin diğer örgütleri kontrol etmede, çevrelerindeki (rakipler, tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kurumlar v.b.) tehditleri azaltmada kullandıkları bir mekanizma olarak algılanmalıdır. Buna ek olarak, Hilman, ve diğerleri (2009: 1408) bazı çevresel bağlamlarda yönetim kurullarının büyüklüğünün bir problem veya kısıtlayıcı bir öge olarak ortaya çıkarken, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin bir avantaj veya fayda sağlayan bir öge olarak ortaya çıktığını, bunun sebebinin ise ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ortaya çıkan yönetim kurulu yapısının kaynağa ulaşma anlamında zengin bir yapıya sahip olması şeklinde ifade edilebileceğini, böylece yönetim kurullarında önemli olanın sayı değil nitelik olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanında, Mizruchi (1996: 272) ise ortak yönetim kurulu üyeliği kavramının ABD'de sık rastlanır bir olay olduğunu, 1981 yılında Fortune 500 dergisi tarafından belirlenen 500 üretim firmasından 456

tanisinin yönetim kurullarında en az bir ortak üye bulunduğunu ve bahse konu bu üyelere dörtte üçünün finansal kurumların mensupları olduklarını, aslında amacın üyenin geldiği firma ile gerekli olan iltisafın sağlanması ve gerekli kaynakların elde edilmesi olduğunu belirtmekte olup, ortak yönetim kurulu üyeliği mekanizmasının tercih nedenlerini olarak muvazaa, kooptasyon, izleme ve denetleme, meşruluk, kariye kaygıları ve sosyal bütünleşme olarak sıralamaktadır. Casciaro ve Piskorski (2005: 179) ise güç eşitsizliği durumlarında ortaya çıkan asimetrik ilişkilerde güçlü olanın gücünü daha çok kullanmasına, daha az güçlü olanın ise bunu sineye çekmesine neden olan bağlamların da bulunduğunu, söz konusu olayın özellikle ortak yönetim kurulu üyelikleri yoluyla nüfuz etme uygulanması sırasında görüldüğünü, bahse konu senaryoda güçlü olan tarafın gücünü daha çok hissettirme adına bunu yaptığını, ancak ortak yönetim kurulu üyeliği mekanizmasının aynı zamanda kısıt önleyici bir mekanizma olarak güç anlamında eşit ya da görece daha az fark bulunan örgütler arasında kullanıldığının altını çizmektedir. Bunun yanında, Nienhüser'in (2008:21) Lang ve Lockhard'tan (1990) aktardığında göre, ortak yönetim kurulu üyeleri çeşitli bağlamlarda önemli bir belirsizlik giderici uygulamadır, ayrıca özellikle devlet kontrolünün az olduğu endüstrilerde kaynak bağımlılığının yüksek olduğu ve bu nedenle ortak yönetim kurulu üyeliği mekanizmalarının çokça kullanıldığı belirtilmektedir. Mizruchi (1996: 283-284) özellikle 1980'li yıllara kadar ortak yönetim kurulu üyeliği konusunun davranışsal bir mekanizma olarak görüldüğünü ve araştırmaların bu minvalde yapıldığını, ancak anılan dönemden sonra özellikle sosyal yerleşiklik düşüncesinin örgütsel araştırmalar sahnesine girmesiyle ve örgütlerin performansının sosyal ilişkilerinden etkilendiği düşüncesinin yaygınlaşmasıyla bahse konu mekanizmanın daha ziyade örgütler arası ağ yapılarına girmek ve böylece kaynak edinimi sağlamada avantaj sağlamak için de kullanılan bir yöntem olduğu anlayışının ortaya çıktığını, ortak yönetim kurulu üyeliği uygulamasının kontrol kaygılarından çok bir nevi iletişim mekanizması olarak algılandığını vurgulamaktadır.

Kısacası, ortak yönetim kurulu üyeliği mekanizmasının, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, örgütlerin kaynak ediniminde oluşabilecek belirsizlikleri asgariye indirmek, kaynak ediniminde istikrarı sağlamak ve bulunduğu sosyal ağ içerisindekilerle daha etkin iletişim kurmak amacıyla kullanılabileceği belirtilebilecektir.

3.4.2. Stratejik İttifaklar; Özellikleri ve Türleri

Örgütlerin yukarıda sözü edilen ve kaynak ediniminde yaşadığı problemlerin üstesinden gelebilmek adına izledikleri diğer bir metot ise, diğer örgütler ile stratejik ittifakları ve bunun çeşitlilerini hayat geçirmektir. Bahse konu hareket tarzları, güç odaklı politik ilişkilerin bir yansıması olarak örgüt kuramı ile uluslararası ilişkiler alanının bir kesişim alanını olarak adlandırılabilir. Bu bağlamda, diplomaside bir hamlenin stratejik olmasının, o hamlenin karşı tarafı bir anlamda yenilgiye uğratacak şekilde bir tarafa üstünlük sağlaması gerektiği, stratejik üstünlük kazanmak ya da karşı tarafın böyle bir üstünlüğü ele geçirmesinin önünün kesilmesi amaçlandığı ifade edilmekte olup, bu çerçevede stratejik ittifakın bir stratejik hedefe ulaşılmasında iki veya daha fazla devletin farklı düzeylerde ortak hareket ederek ittifak içerisine girmesi şeklinde tanımlanabileceği kaydedilmektedir (Sümer, 2012: 675). Örgütlerin ortaya çıkış sürecini açıklarken vurgulanan ve insan doğasındaki, tek başına yapılamayacak işlerin başkalarıyla bir araya gelerek yapılması mantığının örgütler arası ilişkiler içinde geçerli olduğu ve örgütlerin doğasında bulunan güç merkezli müşterek hareket tarzının da, stratejik ittifakların kurulmasına neden olduğu belirtilmektedir (Sarkar, vd., 2001: 359). Başka bir deyişle, örgütsel hedeflere ulaşmada ortaya çıkan sorunların aşılması, stratejik üstünlüğün karşı tarafa geçmemesi ve benzeri nedenler, iki ya da daha fazla örgütün stratejik dengeyi kontrol etmek için bir araya gelmelerine neden olmaktadır. Söz konusu senaryoda ortaya çıkan sorunları, kaynak bağımlılığı kuramı kaynak sağlama olarak tanımlamaktadır. Önemli kaynaklara ulaşmanın ve söz konusu kritik kaynakların teminini istikrara kavuşturmanın, örgütlerin her zaman tek başlarına başa edebilecekleri bir durum olmadığı, bu nedenle örgütlerin kaynaklara ulaşım, istikrar ve maliyet gibi çeşitli nedenler ile stratejik iş birlikleri kurmayı tercih ettikleri belirtilmekte olup, örgütler stratejik ittifak kurma nedenleri olarak; üretim maliyetlerinin düşürülmesi, yeni yönetim yeteneklerinin öğrenilmesi, işlem maliyetlerinin azaltılması, kaynaklara ulaşma ve rekabeti ortadan kaldırma gibi kadar farklı nedenleri olabileceği kaydedilmektedir (Meydan,2010: 18). Bunun yanında, örgütlerin stratejik ittifaklar yoluyla ortak bir kaynak ve imkan havuzu oluşturarak, kendi başlarına yapamayacakları proje ve benzeri girişimleri başlatabilecekleri ve söz konusu durumun kaynak tamamlama olarak nitelendirildiği belirtilmektedir (Chung, vd., 2000: 3). Gulati (1998: 293) stratejik ittifakları, genel anlamda iki veya daha fazla örgüt arasında

karşılıklı yarar sağlamak amacını gerçekleştirmek amacıyla, iş birliği anlaşmaları yapmaları ya da örgütlerin ürünleri, hizmetleri ile teknolojileri değiştirmek, paylaşmak veya beraber üretmek için oluşturdukları gönüllü anlaşmalara imza atmaları olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak, Meydan (2010: 18) ise stratejik ittifakların örgütlerin hedeflerine ulaşması için aralarında gerçekleştirdikleri, çoğunlukla birbirini tamamlayan özel kaynaklarını ve yeteneklerini paylaştıkları, uzun vadeli, maksatlı ve bağlayıcı iş birlikleri olarak tanımlamakta ve ittifakı oluşturan örgütlerin rekabet konumlarını ve performanslarını artırmayı hedeflediklerini ifade etmektedir. Sarkar ve diğerlerine göre (2001: 360) stratejik ittifakların esas amacı, aktörler arası ilişkisel sermaye gelişimi sonucu ortaya çıkan müşterek davranışların, ittifak içinde yerleşik olan ve işbirliğinin değer potansiyelini dönüştürerek iktisadi kazançlar elde etmeyi gerçekleştirmektir. Buna ek olarak, Chen ve Chen (2002: 1007) ise stratejik ittifakların örgütlere risk paylaşımı, kaynak değişimi ve edinimi, yeni pazarlara girme kabiliyeti, ölçek ekonomisi elde etme fırsatı, rekabetçi avantaj geliştirme ve sinerji sonucu oluşan potansiyelden faydalanma imkanı sunduğunu dile getirmektedir. Heimeriks ve diğerleri (2014: 4) stratejik ittifakların başarılı olabilmesi için bazı önemli etmenlerin dikkate alınması gerektiğini, bunlardan birinin örgütlerin ittifak içine girebileceği diğer örgütü nasıl seçecekleri hususu olduğunu, örgütlerin ittifak kuracağı örgütler ile ilgili kararlarını verirken ilk olarak örgütün göreve ilişkin noktalara ve akabinde muhtemel ortağa ilişkin özelliklere bakmasının elzem olduğunu, göreve ilişkin seçim kriterlerinde örgütler arasındaki stratejik uyuma ve örgütün rekabetçi avantajı için gereksinim duyduğu kaynakların edinimine bakıldığını, ortağa ilişkin seçim kriterlerinde ise, ittifak kuran örgütlerin uyumlu çalışması ve örgütsel uyumlarının önemli olduğunu, örgütlerin benzer yönlerinin, ortak geçmişlerinin ve kültürel anlamda uyum olmalarının önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, stratejik ittifakların başarılı olması örgütlerin birbirlerini tamamlayan kabiliyetlerinin, birbirlerine yakın kültürlerinin, birbirleriyle uyumlu hedeflerinin ve statü olarak yakın olmalarının önemli olduğu belirtilmektedir (Chung, vd., 2000: 2).

Meydan'a göre (2010: 20) örgütlerin stratejik ortaklık gibi bir karar almaları, amaçları doğrultusunda farklı kuramlar tarafından da açıklanabilmekte olup, bu nedenler; üretim maliyetlerinin düşürülmesi, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılması, yeni pazarlara ulaşılabilmesi ve yeni yönetim yeteneklerinin öğrenilmesi, işlem maliyetlerinin azaltılması, yeni

ve/veya örtük bilgiye ulaşılması, meşrulaşma ve bu sayede ayakta kalabilme, tek bir örgütün kapasitesinin kaldıramayacağı bir hareketten kaynaklanacak riskleri paylaşma, ortak üretimden oluşacak kârı paylaşma, değer zinciri içindeki ortakların tecrübe ve bilgilerine ulaşmak, piyasada ilk hareket avantajını yakalamak ve böylece muhtemel rekabeti ortadan kaldırma ya da yatırım bariyerlerinin üstesinden gelme ve kaynak bağımlılığı kuramının temel söylemleri bağlamında, kalabilme kaynaklara ulaşma veya kaynakları paylaşma şeklinde sıralanabilmektedir.

Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelenen stratejik ortaklıkların daha ziyade kaynak ve kaynağın edinimine ilişkin kaygılarla oluşturulduğu belirtilebilecektir. Kaynak bağımlılığı kuramı, stratejik ittifakların, örgütler arası ilişkinin çeşitlerine ve niteliklerine göre değişebileceğini, bu nedenle söz konusu ittifakların oluşturulduğu bağlama göre ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Hilmann, vd. 2009: 1407). Oliver'e (1990: 242) göre ilgili yazında örgütler arası ilişkiler için altı temel etmen bulunmakta olup, bunlar; gereklilik, asimetri, mütekabiliyet, verimlilik, istikrar ve meşruluktur. Gereklilik nedeniyle kurulan ilişkilerin genel anlamda üst denetleyici organlar tarafından (devlet, düzenleyici kuruluşlar vb.) örgütlere empoze edilen ve normal şartlar altında gönüllü olarak bir araya gelmek istemeyen örgütlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıktığı belirtilmektedir. (Oliver, 1990: 243). Asimetri etmeni dikkate alındığında ise, kaynak kıtlığının örgütleri, kaynaklara sahip olabilmek için, birbiri üzerinde güç kullanımına sevk edebileceği, ittifak içinde olan örgütlerin de birbirleri üzerinde güç uygulayarak kaynaklara ulaşmak istemelerinin söz konusu etmen bağlamında doğal karşılanabileceği ifade edilmektedir (Oliver, 1990: 243-244). Mütekabiliyet bağlamında da, ittifakların, müşterek ve karşılıklı çıkar sağlayan hedef ve amaçların gözetildiği bir işbirliğinin söz konusu olduğu, bahse konu birlikteliğin hakimiyet, güç ve kontrolden ziyade daha çok eş güdüme, müşterek hareket etme ve birlikte iş yapmayı ön plana çıkardığı, söz konusu ittifak modelinin görece eşit değişim mantığına dayandığı, ayrıca kıt kaynakların rekabetten çok eş güdüme olanak sağladığı da belirtilen hususlardandır (Oliver, 1990: 245). Verimlilik amacıyla kurulan ittifakların, ittifaka taraf olan örgütlerin paylaştığı ortak kaynaklar ile üretim süreçlerini yenileyebilmeleri ve kaynak imkanlarını geliştirebilmeleri adına oluşturulduğu dile getirilmekte olup, istikrar sağlama amacıyla oluşturulan ittifakların ise, örgütlerin paylaştığı ya

da işbirliği marifetiyle ulaştığı kaynakların çevresel belirsizliği azaltma, öngörme ve belirsizliğe karşı önlem almayı sağlayarak kaynak akışında kararlılığı yakalama amacıyla oluşturulduğu ifade edilmektedir (Oliver, 1990: 245-246).

Buna ek olarak, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinden bakıldığında kaynak temini amacıyla stratejik ittifakların, üç şekilde olabileceği belirtilmekte olup, bunlardan ilkinin aynı kaynağa sahip olmak adına rakip konumunda olan örgütler arasında oluşturulan yatay bağımlılıklar olarak nitelendirilebileceği, bu bağımlılık türünde ittifakların aynı kaynakların peşinde olan örgütler tarafından oluşturulduğu ve örgütlerin sahip oldukları kaynakları değiştikleri ya da bir havuz oluşturarak ortak kullanımını sağladıkları ifade edilmektedir (Chen ve Chen, 2002: 55). Söz konusu bağlamda dile getirilen ikinci bağımlılık türü ise dikey bağımlılık olarak ifade edilmekte ve söz konusu ittifakların birbirinin girdi veya çıktılarını kullanan örgütler tarafından oluşturulduğu, bunların genel olarak tedarikçi-alıcı ilişkisi türünde geliştiği belirtilmektedir (Das ve Teng, 1998: 34). Üçüncü ve son bağımlılık türü ise karşılıklı bağımlılık olarak adlandırılmakta olup, bahse konu bağımlılık türünde hem girdilerini hem de çıktılarını birbirleri arasında değişime tabii tutan örgütler tarafından oluşturulduğu, bu ittifak türü içindeki örgütlerin, bilgi, işçi, malzeme, makine değişimlerinin karşılıklı anlaşmalar yoluyla gerçekleştiği kaydedilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883). Stuart'ın (2000: 791) yenilikçilik ve yüksek teknoloji firmaları arasında stratejik ittifakları araştırdığı çalışmasında, söz konusu ittifakların ilişki oluşturma ve geliştirme anlamında bir giriş kapısı sağladığı, bu bağlamda ittifak kurulan örgütün kaynak portföyünde yer alan imkanların müttefik örgüt tarafından da kullanılabilmesini, özellikle büyük ve önemli sayılabilecek teknolojik kaynaklara sahip olan örgütlerin değerli müttefikler olduklarını, ayrıca bahse konu stratejik ittifakların sosyal tanınma açısından da önemli bir araç olduğunu, bu durumun özellikle büyük firmaların yeni ve küçük firmalar ile ittifak kurdukları zaman ortaya çıktığını belirtilmektedir.

İlgili yazında, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde örgütlerin kaynak edinimi anlamında oluşturduğu stratejik ittifakların türlerine ilişkin olarak çeşitli sınıflandırmaların bulunduğu ifade edilmekte olup, söz konusu türler genel olarak ittifakın oluştuğu koşullara, örgütlerin arasındaki güç bağımlılık durumlarına ve ittifak amacına farklılıklar göre farklılıklar gösterdiği kaydedilmektedir (Meydan, 2012: 167). Bu bağlamda, Rutlege'ye (2011: 23) göre

stratejik ittifaklar dört temel formda incelenebilecek olup, bunlar iki taraflı ilişkiler, ilişki setleri, ilişki ağları ve ortak girişimlerdir. Bu sınıflandırmada, ikili ilişkiler ve ilişki setlerinin ilişki sayılarına ve ilişki süresinin uzunluğuna, ilişki ağları iltisafın yer aldığı sosyal sisteme, ortak girişimler ise değişime konu olan mal ya da hizmetin özelliğine göre belirlediği ifade edilmektedir (Rutlege, 2011: 23). Buna ek olarak, Tümer'in (2011: 64-73) kaynak bağımlılığı kuramına dayanarak stratejik ittifaklara ilişkin yaptığı sınıflandırmada, stratejik ittifakların; belirli bir dönemi kapsayan süre içinde kaynak veya ürün alışverişine dayanan centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyumlar, şebeke örgütlenmeler ve keiretsuları içeren sözleşmeler grubu; bir kaynağa sahip olmak veya halihazırda sahip olunan ürün grubunu geliştirmek adına yapılan birleşmeler ve örgütün mal varlığı ya da ortaklık paylarının tümünün veya bir kısmını başka bir örgüt / tarafından satın alınarak ele geçirilmesine atıfta bulunan satın almalar olarak sınıflandırılabilirliğini belirtmektedir. Konuya ilişkin olarak, Das ve Teng'in (2000) yapmış olduğu çalışmada ise, stratejik ittifaklara kaynak tabanlı bakış açısı ile kuramsal boyutta bakılmış ve bahse konu yapılanmalara ilişkin olarak detaylı bir inceleme yapılmıştır. Kaynak tabanlı bakış açısının aslında, rekabetçi stratejileri ön plana çıkaran örgütsel yaklaşımlara bir alternatif olarak ortaya çıktığı, söz konusu yaklaşım bağlamında örgütün sahip olduğu maddi ya da maddi olmayan tüm kaynaklara atıfta bulunduğu, bu çerçevede örgütlerin sahip olduğu kaynakların esas araştırma alanı olarak seçildiği, bu anlamda örgüte has bir çok kaynağın, örgüte diğerlerinden farklı olarak hareket etme kabiliyeti sağlayarak ve/veya taklit edilemeyerek örgüte bazı imkanlar sunduğu, bu manada örgütün bu tip özel kaynaklara sahip olmasının kendisine rekabetçi bir avantaj sağladığı vurgulanmaktadır (Das ve Teng, 2000: 33). Buna ek olarak, kaynak tabanlı bakış açısının, stratejik ittifakları irdelemek için kullanılabilir en uygun yaklaşımlardan biri olduğu, bunun nedeninin ise örgütlerin bahse konu ittifaklara genel olarak diğer örgütlerin değerli kaynaklarına ulaşabilme imkanını sağlama adına girdiği, örgütlerin stratejik ittifaka çoğunlukla kaynak edinimi bağlamında en savunmasız anlarında veya bir şekilde sosyal ilişkilere dahil olma amacıyla girme eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Das ve Teng, 2000: 41). Bu bağlamda, Das ve Teng (2000: 32) kaynak bağımlılığı çerçevesinde kaynakların noksan hareketlilik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik ile vaat edilmiş değer yaratımı niteliklerinin olduğunu, örgütün kaynağa bağlı özellikleri ve anılan kaynakların niteliklerine göre stratejik ittifak modellerinin değişebileceğini, bunun yanında; destekleyici,

artık, tamamlayıcı ve ziyankar olarak tanımlanabilecek dört farklı ittifak türü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca stratejik ittifakların ortak girişimler, azınlık payları, Ar-Ge sözleşmeleri, ortak Ar-Ge sözleşmeleri, ortak üretim, pazarlama ve promosyon anlaşmaları, dağıtım ortaklığı ve lisans anlaşmaları gibi türleri olabileceği ancak ittifakların kesinlikle bu türler ile kısıtlı olmadığı, örgüte ve bağlama göre çok çeşitli varyasyonların farklı isimle anılan ittifaklara yol açabileceği de ifade edilmektedir (Das ve Teng, 2000: 32). Ayrıca, Casciaro ve Piskorski (2005: 189) örgütler arası ilişkilerde güç dengesizliğinin ve asimetrisinin yoğun olduğu bağlamlarda, örgütlerin korunmacı olarak nitelendirilen faaliyetlerden ziyade endüstri içi birleşme stratejileri için geçerli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çerçevede, örgütlerin kayan edinimi bağlamında çeşitli sebepler ile farklı stratejik ittifaklara gererek, kaynağın teminine ilişkin ortaya çıkan bağımlılığı aşmaya çalıştığı söylenebilecek olup, ittifak türünün bağlamsal olarak farklılaştığı belirtilebilecektir.

Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin olarak yukarıda verilen açıklamalar ışığında, örgütler arası güç ve bağımlılık konuları ile söz konusu konular bağlamında incelenen örgütler arası ilişkilerin kuramda temel bir yere sahip olduğu söylenebilecektir. Ayrıca, örgütlerin hayatta kalması bağlamında, kaynak temini ve bunu garantili bir şekilde sürdürme çabalarının, söz konusu hususların hayati önem taşıdığı söylenebilecektir. Örgütlerin kaynak edinimi ve kaynağın ediniminde istikrar sağlama amacıyla sürdürdüğü faaliyetler çerçevesinde, diğer örgütler ile çeşitli yollar ile bağlantı kurarak veya zaman zaman onlara beraber hareket ederek bu amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması, kaynak bağımlılığı kuramını olduğu kadar, sosyal yerleşiklik bağlamında oluşturulan sosyal ağ kuramlarının da konuları dahilinde inceleyebilecek hususlar olduğu değerlendirilmektedir. Daha sonraki bölümlerde, kaynak bağımlılığı kuramının sözü edilen ana konuları, sosyal ağ yaklaşımı penceresinden incelenecektir.

BÖLÜM VI. ARAP BAHARI VE SURIYE; BAŞLANGICI, AKTÖRLERİ VE ÖNEMLİ OLAYLARI

4.1. Suriye'nin Siyasi ve Demografik Atmosferi

Suriye, 1916 yılında imzalanan Sykes Picot Antlaşması ile Fransız etkisi altına girmiş ve 1920 San Remo Antlaşması'ndan sonra ülkede Fransız Mandası kurulmuştur. Suriye Arap Cumhuriyeti (Al Jumhuriyah al Arabiyah as Suriyah), 1946'da Fransız mandasından ayrılmış ve 17 Nisan 1946'da bağımsızlığına kavuşmuştur. 1963'ten bu yana askeri rejim altındaki Cumhuriyet yönetimi ile idare edilmektedir. Suriye'nin, parlamenter demokrasi geçişi, bağımsızlığını kazandıktan sonraki yıllarda olmuştur. Bu süreçte ülkede ciddi anlamda siyasi istikrarsızlık yaşanmış ve bu durum da askerlerin yönetime sık sık müdahale etmesine olanak tanımıştır. Bu gibi nedenlere bağlı olarak, bağımsızlığın kazanılması sonrasındaki dönemde Suriye halkının sivil siyasi kurumları oluşturmaları, bunları hatırı sayılır derecede geliştirmeleri ve kalıcı bir hale sokabilmeleri için çok fazla zamanları olmamıştır (Kışlakçı, 2012: 202). 17 Temmuz 2000'den itibaren Başer Esad, Devlet Başkanlığını yürütmektedir. 13 Mart 1973 tarihinde kabul edilen Anayasa'ya göre Suriye'nin yönetim biçimi "Sosyalist Halk Demokrasisi"dir (Zisser, 2000: 115).

Suriye'nin siyasi yapısını anlayabilmek ve Suriye'nin siyasi iklimini daha iyi kavrayabilmek için, öncelikle yönetimde olan ve Suriye'nin son kırk yılına damgasını vuran Baas Partisini ve buna bağlı olarak Suriye'nin yönetim şekline ilişkin çeşitli detayların irdelenmesinde fayda olduğu değerlendirilmektedir. 20. yüzyılın ortalarından bu yana aktif olan Baas Partisi, Ortadoğu ve Kuzey Afrika olarak (İngilizce kısaltma MENA) coğrafyasında yaşayan Arapların kendine has özellikleri ile şekillendirilmiş, otokratik bir yönetim anlayışına sahiptir (Rahmetov, 2012: 14). Suriye'deki Baas Partisi'nin kuruluşu batı tarzı eğitim almış ve Ortodoks Hristiyan olan Mişel Eflak ve Selahaddin Bitar tarafından gerçekleştirilmiştir. Parti, sosyalist Arap Milliyetçiliğine dayalı "Arap Sosyalist Diriliş Partisi" adıyla anılmış daha sonra Baas Partisi ismini kullanmıştır. Suriye'de devlet yönetiminin tüm kademelerinde Baas ideolojisini benimsemiş, rejime bağlı ve ağırlığı Nusayrilerden oluşan elitist bir yapı mevcuttur (Rosiny, 2013:6). Suriye'deki Baas partisinin sistemine göre Cumhurbaşkanı yedi yıllık bir süre için halk tarafından seçilmektedir. Cumhurbaşkanı Baas Partisinin Genel Sekreterliği görevi ile

aynı zamanda ulusal İlerici Cephenin Başkanlığı ve Silahlı Kuvvetlerin komutanlığı görevini de üstlenir (Balbay, 2006: 71).

Baas Partisi, kurulduğundan bu yana ‘Arap Milliyetçiliği’ni savunan ve Arap birliğini vurgulayan bir siyasi oluşumdur. Söz konusu partinin temel politikasının ve bu politika çerçevesinde oluşturduğu nihai hedefi Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyasında yaşayan Arap halklarının birleşmesi, kalkınması ve dünyada hatırı sayılır bir güce sahip olması olduğu ifade edilmektedir. Baas partisinin yürüttüğü politikaların temelde üç unsurunun bulunduğu, bunların birlik, özgürlük ve sosyalizmin olduğu vurgulanmaktadır (Atay, 2000: 133). Bu unsurlar partinin temel ekonomik ve toplumsal yapılar bağlamında ön gördüğü modeli de gözler önüne sermektedir. Baas partisinin öngördüğü sosyalizminin, Avrupa sosyalizmi ve Rus modeli komünizminden farklı bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Buna göre, söz konusu yaklaşım uluslararası değil yerel bir sahnede ortaya çıkan bir sosyalizm modelidir. Ayrıca, bahse konu model batının demokratik anlayışına ve Marksist-Komünist yaklaşımlara da karşıdır. Çünkü ona göre bunların hiç biri Arap ekonomik ve sosyal sorunlarını çözebilecek düzeyde değildir. Arap sosyalizminin, Arap dünyasının şartlarına göre yorumlanması gerektiği kanaati hâkimdir (Balbay, 2006: 75). Baas partisinin, milliyetçilik ve laiklik fikirlerine dayanan görüşlerini sosyalizmden aldığı söylenebilecektir. Marksizm’i takip etmesine rağmen aralarında en önemli farkın; Baas partisinin milliyetçi ve görece daha yerel bir uygulama alanına hitap etmesi, Marksizm’in ise daha çok uluslararası bir zeminde etki yaratması olduğu belirtilebilecektir. Ayrıca, söz konusu yaklaşım, siyasi özgürlük ile ekonomik özgürlük arasında ayrılmazlık bulunduğunu savunmakta olup, tarımsal arazinin, sahibinin tarım yapma imkan ve kabiliyetine göre belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kısacası, neticede Baas partinin ideolojik altyapısı ve savunduğu fikirleri dikkate alındığında, Arap milliyetçiliği ile sosyalizm şekillendirdiği eklektik yapıyı bir model olduğu ifade edilebilecektir (Atay, 2000:114-115).

Türkiye ile yaklaşık 900 kilometrelik bir kara sınırına sahip ve başkenti Şam olan Suriye’nin nüfusu, 2013 verilerine göre, 22,5 milyondur. Ülkedeki en büyük ve kalabalık etnik grup %90.3 ile Araplardır, nüfusun %9.7’sini ise Kürt, Ermeni ve diğer etnik/mezhebi gruplar oluşturmaktadır. Suriye’nin bu kozmopolit yapısı, ülkedeki dini farklılaşma bağlamında da kendini göstermektedir. Bu dini ve mezhebi fraksiyonlara bakıldığında, %86 ağırlığı olan Müslümanlar, %74 Sünni ve %12 Şii olarak ayrılmaktadırlar. Ülkedeki Hıristiyanların oranı %10, Dürzilerin ise %3’tür. Suriye’deki Şiiiler kendi içlerinde önce on ikiler ve yediler kollarına

ayrılarak bugünkü adıyla Mütvelliler ve İsmaililer olarak ikiye ayrılırlar. Hıristiyan gruplarda kendi içlerinde Doğu Ortodoksları Grek ve Suriye kolları bulunmaktadır. Hıristiyan gruptan Katolikler de beş farklı kilise altında ayrılmaktadır. Bunlar; Grekler, Suriyeliler, Ermeniler, Keldaniler (Nasturiler) ve Maruniler'dir. Diğer Hıristiyanları ise Ermeni Kilisesine bağlı Ermeniler ve Protestanlar'dan oluşur (Akdemir, 2000: 202).

4.2. Arap Baharı Kavramı; nedenleri ve yansımaları

Arap Baharı adı verilen halk ayaklanması Arap bölgesinde köklü değişikliklere sebep olmuş; Tunus, Mısır, Libya, Yemen'de yaşanmış; Suriye'de ise süreç halen devam etmektedir. Arap Baharı genel olarak Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da bugüne kadar "demir yumruk"la yönetilen birçok ülkede yaşanan ve 2010 yılının Aralık ayında başlayarak günümüze kadar gelen halk hareketleri olarak değerlendirilmektedir. Kuzey Afrika ve Ortadoğu'yu içine alan geniş bir coğrafyada yaşayan Arapların, iktidarları boyunca dünyanın birçok demokratik ülkesinde neredeyse iki kuşak devlet adamlarının siyaset sahnesine gelip gittiği kadar uzun süre görevde kalan yöneticilerini silahlı/legal ve/veya her ikisini kullanarak ve mücadele sonunda deviren halk hareketine kısaca Arap Baharı denilmekte olup, söz konusu kavram ilk olarak İngiliz 'Independent Gazetesi' tarafından kullanılmıştır (Abuhasan, 2013: 47).

Kışlakçı'nın (2012: 34-35) Arap Baharı'nın dinamikleri ve nedenlerini, ortaya çıktığı ülkelerin özellikleri ve tarihi bağlamında ele aldığı çalışmasında, Arap coğrafyasındaki liderlerin Soğuk Savaş sonrası oluşan dünyayı yeterince iyi yorumlayamadığı, Sovyetler Birliği'nin çözülmesi ve Doğu Avrupa'daki totaliter devletlerin birer birer düştüğü bir dönemde, Arap elitlerin dünyanın kademeli olarak baskıcı sistemlerini bırakıp 'popüler' olan özgürlükçü bir yapıya geçtiğini görmekten bazen bilerek bazen de bilmeyerek kaçındıkları vurgulanmaktadır. Batılı ülkelerin özellikle ABD'nin de istediği bir durum olarak kaydedilen söz konusu tablonun, batının sözde demokrasi söylemlerinin aslında boş vaatler olduğunu ve uzun yıllar Arap ülkelerinde egemen olan totaliter sistemlerin ayakta kalmasına olanak sağlandığını vurgulamaktadır. Bahse konu baskıcı dönem, Arap hükümetlerinde yolsuzluğun yaygınlığı, hukukun yokluğu ve egemen elitlerin yararlarının haklı yararlarının üstünde tutulmasıyla bilinir olmuştur. Buna ek olarak, ABD'nin, birçok ülkede totaliter ve baskıcı

diktalara göz yumduğu, çünkü Amerika'yı birinci derecede ilgilendiren şeyin petrol ve ticaret olduğu, ayrıca İsrail'in emniyetini temin etmenin de öncelikleri arasında yer aldığı belirtilmekte olup, Arap yöneticilerin de bunu hakkıyla yaptıkları dile getirilmektedir (Kışlakçı, 2012, 34-35).

İlgili yazında, söz konusu olayları tasvir etmek için farklı terimler de kullanmıştır. Arap Baharı tanımlamasından başka; Arap Ayaklanması, Arap Devrimi, Arap Halk Ayaklanmaları, Arap Uyanışı, Arap Kışı gibi farklı isimlendirilmeler olmuştur (Stel, 2013: 2). Ayrıca, Arap Baharı'nın 1968 akımı ile çeşitli analogiler taşıdığı, bu ayaklanmaların/olaylarında tıpkı o dönemdeki gibi mevcut rejimleri değiştirmeye yönelik olduğu ve bir nevi Arap halkının başkaldırısı olarak nitelendirildiği ifade edilmektedir (Wallerstein, 2011).

Arap Baharı eylemlerinin sembolü diyebileceğimiz kişilerin, kendini yakarak rejimlere meydan okuyanlar ve dikta rejimler tarafından öldürülen genç yaştaki kişiler olduğu ifade edilmektedir. Ayaklanmaların başladığı günden sonra ilk beş ayda 100'e yakın insanın kendini yaktığı, aslında bu durumun Müslüman-Arap dünyasının kendi tarihinde yaşadığı bir ilk olduğu, İslam dini intiharı haram görmesinden dolayı Müslüman ülkelerde bu tarz eylemlere çok az rastlandığı ifade edilmekte olup, söz konusu durumun ortaya çıkış nedeni olarak halkın artık tahammül gücünü aşan bir şekilde baskı görmesi olduğu vurgulanmaktadır (Ghanem, 2011: 130). Genel anlamda, Arap Baharı'nın, Tunus'un güneyinde küçük bir kentte üniversite mezunu işsiz bir genç olan Muhammed Buazizi'nin işporta arabasına belediye zabıtalарının el koyması ile başladığı, buna ek olarak polis ve zabıtaban kötü muamele gören gencin, 17 Aralık'ta, Buazizi kentinde kendini yaktığı ve 2-3 gün sonra aldığı yaralar sonucu hayatını kaybetmesi neticesinde eylemlerin başladığı vurgulanmaktadır. (Abuhasan, 2013: 48). Söz konusu eylemler daha sonra Arap coğrafyasında yer alan birçok ülkeyi etkilemiştir. Arap Baharı bağlamında ortaya çıkan durum, Arap dünyasının politik düzeninden kaynaklanmaktadır. Anılan politik yapılar genel anlamıyla; baskıcı, otoriter ve kimi ülkelerde ise totaliter yapıdadır (Way, 2012:18). Way (2012: 19) tarafından Arap Baharı bağlamında ortaya çıkan eylemler, ortaya çıkışı ve tetikleyen unsurlar bakımından, Doğu Avrupa'da 1989 sonrasında gelişen 'Renkli Devrimlere' benzetilmektedir. Eylemlerin ortaya çıktığı ülkeler çerçevesinde bakıldığında, bireylerin özgürlüklerine getirilen ağır kısıtlamaların ve hayatın her yönünde kendini hissettiren

baskıcı politikaların, Doğu Avrupa devrimleri gibi, olayların başlangıcındaki en büyük tetikleyici unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Way, 2012: 19).

Tarihsel olarak bakıldığında, Kuzey Afrika ve Ortadoğu olarak anılan Arap coğrafyasının baskılar konusundaki tecrübeleri ve konuya ilişkin tahammülsüzlüklerinin daha net anlaşılabilmesi için değerlendirilmektedir. Osmanlı'nın zayıflaması ve akabinde yıkılmasıyla ortaya çıkan otorite boşluğu ve dönemin görece güçlü ülkelerinin emperyalizm ile sömürgecilik zihniyeti bağlamında, söz konusu coğrafyaya yaklaşımları ve Fransa'nın Cezayir'de yaptığı gibi insanlık dışı uygulamalar ile kontrol altına alınan Arap halkının baskıcı rejimlerden zaten bıkmış olduğu kaydedilmektedir (Kışlakçı, 2012: 56-57). Araplar, o dönem dünyasında esen özgürlük rüzgarlarından paylarını alarak, bağımsız olma ve insanlığın doğal olarak sahip olması gereken hürliğe sahip olarak uluslar arası arenada yerlerini almak istemişlerdir. Ancak bu isteklere rağmen 1948 yılında yaşanan bir askeri yenilginin de eşlik ettiği Filistin'in Birleşmiş Milletler kararıyla bölünmesi ve akabinde İsrail'in kurulmasının, Arap coğrafyası ve o coğrafyada yaşayan tüm halklar için umutları karartan bir durum olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ulusal duyguların uzun süre boyunca birikmesiyle yoğunlaştığı bir dönemde yaşanan bu durum, Arap dünyası için unutulması zor bir darbe niteliğinde olmuştur (Way, 2012). Bunun yanında, I. Körfez Krizi sırasında ABD'nin Arap Dünyası'na müdahaleci bir tutumla yaklaşmasının, Arap Birliği'ni böldüğü ve halkları liderlerinden uzaklaştırdığı, Arap halklarının bir bütün olarak bölgedeki işgallere karşı çıkmak istediği ancak liderler kişisel çıkarları doğrultusunda büyük güçlere boyun eğmek durumunda kaldığı belirtilmektedir. Söz konusu durumun, Arap dünyasındaki ümitsizliği ve karamsarlığı daha da derinleştirdiği de vurgulanan hususlardandır (Kışlakçı, 2012: 56-57).

Buna ek olarak, Arap Baharı'nın yaşandığı ülkelerin ekonomik durumunun kötü olması halkların tahammül sınırlarını zorlayan diğer bir önemli etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Way, 2012). Dünya Bankası verilerine göre, Arap Dünyasının nüfusu 354.836.030 kişi olarak öngörülmekte olup, söz konusu nüfusun artış trendi olduğu ifade edilmektedir (Dünya Bankası, 02.10.2014). UNDP'nin (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) 2009 Arap insani Kalkınma Raporun'da ise Arap coğrafyasında yaşayan nüfusun 2015 yılında 380 milyon kişiye yükselmesinin beklendiği, buna karşın 2020 yılına kadar bu genç nüfusun istihdamı için 100

milyon yeni iş imkanının gerekli olabileceği kaydedilmektedir (Birleşmiş Milletler, 02.10.2014). Kuzey Afrika ve Ortadoğu olarak adlandırılan coğrafyadaki Arap nüfusunun yaşadığı ülkelerde, yukarıda ifade edilen işsizlik vb. gibi ekonomik sorunların neredeyse genel bir hal aldığı ve mevcut politikalar içerisinde, bu problemlerin çözümünün halk nezdinde pek de mümkün görülmediği ifade edilmektedir. Arap coğrafyasında yer alan ülkelerin birçoğunun otoriter rejimler tarafından yönetildiği, bu otoriter rejimlerin başında da genelde “tek adam” olarak nitelendirilen liderlerin yer aldığı ve ülke ekonomilerinin genel olarak kötü olduğu ve halkın büyük bir çoğunluğunun yoksulluk seviyesinde yaşamak zorunda kaldığı ifade edilmiştir. Genel anlamda, dış ülkelere bağımlı olduğu ifade edilen bu tek adamların, kendi halklarını da kendilerine bağımlı hale getirdiği, ayrıca yöneticilerin ülkeyi kar amaçlı bir şirket gibi yönettiği, şirketin yönetiminde de birlikte darbe yaptıkları veya yönetimi ele geçirdikleri zümre/parti ya da oluşumların mensuplarının bulunduğu, başta bulunan kişinin genellikle yaşadığı güvensizlik nedeniyle yönetici sınıfı sorun teşkil etmeyecek şekilde sık sık değiştirdiği belirtilmektedir. Bunun yanında, söz konusu yönetimlerde yer alan kişilerin bireysel servetlerinin giderek artmasına karşın ülke genelinin yoksul olduğu, servetin ülkeler arasında ve ülke içinde orantısız dağılıyor olması nedeniyle genç kitlelerin, toplum düzenini ve hükümetlerinin meşruiyetini sorgulamaya yöneldiği de altı çizilen noktalardan olup, bahse konu koşulların halk ayaklanmalarını tetikleyen önemli unsulardan olduğu kaydedilmektedir (Kışlakçı, 2012: 73-74).

Bunun yanında, Arap ülkelerinin genelde gerçek demokrasi ve onun en önemli unsurlarından olan güç ve siyasi çoğulculuk paylaşımı gibi ilkelere yoksun olduğu bilinmekte olup söz konusu durumun; sınırlı olan, tarafsızlığından şüphe edilen ve halkın sesini yansıtmaktan uzak parlamentolar ile de düzeltilemeyeceği altı çizilen hususlardandır. Halklarının isteklerinden ve beklentilerinden uzak, kendilerine münhasır politikalar üreten ve “Elit Arap Yöneticiler” olarak ifade edilen yöneticilerin, bu tutumlarının halkta bir tepki birikimine sebep olduğu ve ortaya çıkan ilk hareketin peşinden giderek bireysel bir protestonun, kitlesel bir isyan dalgasına dönüştüğü altı çizilen diğer bir önemli noktadır. Bu bağlamda, Arap Baharı'nın bu çok yönlü yapısı ve farklı sebepleri nedeniyle protesto eylemleri ilerleyip, gelişmiş ve bir nevi evrim geçirmiştir (Ghanem, 2011: 130). İnaç'a göre (2012:201) Arap çoğunluğun yaşadığı Orta Doğu yönetimlerinin meşruiyet ve hayatta kalma kaynağını; “Arap

Milliyetçiliği” bağlamında takip ettiği Pan-Arabizm, İsrail karşıtlığı ve Filistin’e destek vermek üzerinden Anti Siyonizm ve kendilerinden sonra ülkelerinde aşırı dini uçlarını iktidara geleceği tehdidi ile de Politik İslam üzerinden sağlamaktadır. Yazar ayrıca, ülke içinde, Orta Doğu bölgesinde ve uluslararası sistemde Soğuk Savaş döneminde geçerli olduğu belirttiği bu paradigmalardan, Soğuk Savaş sonrası dönemde özellikle 11 Eylül sonrası uluslararası sistemde geçerliliğini yitirdiğini, bu değişimde Arap iktidarlarının sahip olduğu temsili gücünü veren tüm paradigmaları ortadan kalktığını kaydetmektedir (İnaç, 2012: 203).

Yukarıda ifade edilen ve genel olarak ülkelerin yönetim şekilleri ve rejimlerin idari modelleri ile ilintili sorunlara ek olarak, Arap Baharı olarak adlandırılan süreci harekete geçiren unsurlardan bir diğerinin de, hemen hemen tüm Arap ülkelerinin karşı karşıya olduğu kozmopolit ve görece heterojen olan toplumsal yapı olduğu ifade edilmektedir. Arap Baharı eylemlerinin görüldüğü ülkelerde, toplumun sosyal kutuplaşma olarak adlandırılan, kültürel, ekonomik ve hatta mezhebi farklılıkları bulunduğu, bahse konu devletlerdeki toplumsal tabakaların ve sınıfların arasında; ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda büyük farklılıklar görüldüğü belirtilmektedir (Abuhasan, 2013: 49). Buna ek olarak, Arap toplumlarındaki en önemli kutuplaşmanın; Müslüman - Hristiyan ve Sünni – Şii kutuplaşması olduğu, bu ikili kutuplaşmaların Arap toplumunda sosyal ve kültürel anlamda dikkatleri üzerine çekerek, bir gerginlik unsuru yarattığı da vurgulanmaktadır (Rahman, 2013: 557).

Kuzey Afrika ve Ortadoğu olarak adlandırılan Arap coğrafyasında ortaya çıkan Arap Baharı eylemlerinin ülke içi nedenlerine değindikten sonra, söz konusu olaylara neden olan dış kaynaklı faktörlere de kısaca değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Arap dünyasının, her ne kadar dışa açık bir yapıya sahip olmadığı ve görece kapalı bir yapı olduğu öne sürülse de, söz konusu bölgenin dünya da var olan her gelişmeden anında etkilenebilecek ve bu gelişmelerin etkisi altına girebilecek bir konumda ve pozisyonda olduğu da ayrıca vurgulanmaktadır (Rahman, 2013: 556). 2000’li yılların başından bu yana, uluslararası düzlemde ortaya çıkan üç önemli faktörün Arap coğrafyasını derinden sarstığı, Orta Doğu’nun sistem içerisindeki yerini ve önemini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu faktörlerden ilki, dünya konjonktüründe eksenin Orta Doğu’dan Asya Pasifik bölgesine kayması, ikincisi tüm dünya ekonomilerini derinden etkileyen mali kriz/krizler ve sonuncusu ise ABD’nin 11 Eylül

saldırılarına cevaben Afganistan'ı, Irak'ı işgali ile başlayan süreçte uyguladığı politikaları ile ABD'nin bölgedeki hakimiyetinin görece azalmasıdır (İnaç, 2012: 202). Öncelikle ABD daha sonra neredeyse tüm ekonomileri etkileyen ve 2007 yılında yaşanmaya başlayan ekonomik krizin kaçınılmaz olarak Arap dünyasını da etkilediği, hâlihazırda ekonomik olarak çok iyi durumda olmayan söz konusu ülkelerin neredeyse tek gelir kaynaklarının batı dünyasına ihraç ettikleri petrol olması ve o dönemde petrol getirilerinde önemli düşüşler meydana gelmesi ve toplumların bu düşüşten olumsuz yönde etkilenmesi gibi hususların mevcut kırılgan yapılı Arap coğrafyasındaki durumu daha da vahim hale getirdiği belirtilmektedir. Buna ek olarak, bahse konu kriz kapsamında, gıda fiyatlarında da hissedilir derecede yaşanan artışın, görece alım gücü düşük halkın gıda ürünlerine ulaşmasını daha da zorlaştırdığı ve toplumsal olarak bir isyan durumuna gelmesinde ciddi bir rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca, Arap politikacılarının halkın ekonomik olarak yaşadığı sıkıntıları aşmasını sağlayacak politikalar üretememesi ve baskıcı tavırlarının sürmesinin, vahameti daha da derinleştirdiği kaydedilmektedir (Ghanem,2011: 129).

Yukarıda değinilmeye çalışılan, Arap Baharı eylemlerinin iç ve dış kaynaklı nedenlerine ilave olarak, olayların bu derece büyümesinde farklı bir takım nedenlerinde olduğu ifade edilebilecektir. Bu nedenlerden belki de en öne çıkanlarından ilki, sosyal medya ve teknolojik imkânların, halk eylemleri sırasında etkin olarak kullanılmasıdır (Lynch vd., 2014: 8). Sosyal medya unsurlarının ve araçlarının Arap Baharı sürecinde önemli bir etkiye sahip olmasının öncelikli nedeni olarak, söz konusu araçların yıllarca baskı altında yaşayan Arap halkına kendilerini özgürce ve devlet kontrolünden uzak bir şekilde ifade ederek, örgütlenebilmelerine olanak veren bir alan sağlaması olduğu ifade edilebilecektir. İlgili yazına bakıldığında, Arap Baharı olaylarının, sosyal medya devrimleri, facebook devrimi ya da twitter devrimi adlarıyla da nitelendirildiği görülmektedir (Abuhasan, 2013: 61). Sosyal medyanın en önde gelen unsurlarından olan Facebook ve Twitter üzerinden, diyalog oluşturma ve geliştirme, protesto hareketlerini koordine ve organize etme gibi olayların, oldukça kolay bir hal aldığı vurgulanmaktadır. Ayrıca Arap toplumunun büyük bir çoğunluğunun 15-40 yaş grubunda olmasının, teknolojiyi daha etkin ve yerinde kullanmasına ve bu unsurları kullanarak çok çabuk organize olmasına olanak sağladığı belirtilmektedir (Lynch vd., 2014: 6). Arap Baharı sürecinde sosyal medyanın kullanılmasına ilişkin olarak, 2011 Eylül ayında Washington Üniversitesi'nin yayınladığı bir araştırmada (Washington

Üniveritesi, 02.10.2014); o tarihe kadar yayınlanan 3 milyondan fazla sayıda tweet, gigabaytlarca Youtube içeriği ve binlerce blog gönderimleri analiz edilmiş ve sosyal medyanın Arap Baharı sırasında politik çekişmeleri şekillendirme de merkezi bir rol üstlendiğini ortaya koyulmuştur. Yine aynı araştırmada, Mısır başkanı Hüsnü Mübarek'in istifasını sunmasından önceki haftaki tweet oranlarının günde 2,300'den günde 230,000'a ulaştığı, söz konusu ayaklanma bağlamında en çok izlenen 23 videonun yaklaşık 5,5 milyon kez görüntülediği, isyanın Tunus'tan Mısır'a sıçramasının akabinde sosyal medya üzerinden örgütlenmeye başlayan halkı durdurmak için Mısır hükümetinin Twitter'a erişimi engellediği, bu çerçevede 28 Ocak 2011 de Mısır hükümetinin internet erişimi ve cep telefonu şebekelerinin kapatılmasını emrettiği, hükümetin sosyal medyaya karşı yürüttüğü operasyonların başarısızlıkla sonuçlandığı ve 11 Şubat 2011 tarihinde Mısır Devlet Başkanı Hüsnü Mübarek istifa ettiği hususları da belirtilmekte olup, sosyal medyanın bahse konu olaylardaki gücü ve etkisinin altı kalın bir şekilde çizilmektedir.

Sosyal medyanın, örgütlenme imkanları ve özgür söylem ortamına ek olarak, halka bilgi kaynağı olması ve olaylardan hızlı bir şekilde haberdar olmasını sağlaması çerçevesinde de, Arap Baharı sürecinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Olayların patlak verdiği herhangi bir ülkenin herhangi bir yerinde meydana gelen bir olayın anında öğrenilmesi, Arap halklarında öfke ve kızgınlık duygularının ateşlenmesine yola açarak, onları bir anlamda kışkırttığı ifade edilmektedir (Abuhasan, 2013: 63). Buna ek olarak, insanların olaylardan kısa bir sürede haber almasının, kendilerini ve ailelerini koruma duygularının da kabarmasına ve bu bağlamda silahlanma, kaçma ve göç gibi farklı toplumsal sorunlara sebep olabilecek olayların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Dinçer ve Kutlay, 2012: 7).

Yukarıda değinildiği üzere, Arap Baharı kavramı ortaya çıktığı Kuzey Afrika ve Ortadoğu coğrafyasının yanında, bölgeyle çeşitli yönlerden bağlantılı olan ve/veya bölge üstünde farklı çıkarlara sahip ülkelerinde konuya eğilmesini sağlamıştır. 11 Eylül saldırılarının ve bu saldırıların Dünya politikalarına etkilerinin ardından, Dünya'nın yaşadığı en büyük politik olayın Arap Baharı süreci olduğu belirtilmektedir (Lynch vd., 2014: 6). Arap Baharı sürecinde Batılı hükümetlerin, halkın talepleri karşısında kendi çıkarlarının mevcut yönetimlerce korunamayacağını anladığı ve bu nedenle başta takındıkları 'bekle-gör politikası'ndan vazgeçerek protestocuların yanında yer alarak mevcut iktidarlara karşı politikalar uygulamaya başladığı kaydedilmektedir (Dinçer ve Kutlay, 2012: 8). Soğuk Savaş döneminin batı dünyası

karşında yer alan Rusya ve Çin eksenli diğer grup ülkelerin ise, Arap Baharını, yakın çevresi ya da arka bahçesi olarak kabul ettikleri Kafkasya ve Orta Asya'daki gelişmeler ile paralellik taşıması nedeniyle, olaylara görece temkinli yaklaştıkları belirtilmekte olup, özellikle Rusya'nın isyanlar ve iktidar değişimleri ile bölgenin istikrarsızlaşmasını, ABD'nin ve müttefiklerinin bu gelişmeler bahanesiyle bölgeye yeni müdahaleler yapmasını istemediği de vurgulanmaktadır (Yazıcı, 2012: 42).

Yukarıda açıklanmaya çalışıldığı üzere, Arap dünyasında baş gösteren ve hem bölgesel hem de küresel boyutta yansımaları olan Arap Baharı süreci, karmaşık ve çok bilinmeyenli bir denkleme benzer şekilde ilerlemiştir ve etkisini hala hissettirmektedir. Olayların başladığı ilk andan bu yana, söz konusu sürece bölgesel ve küresel boyutta daha çok aktör dahil olmaya başlamış ve gelinen noktada, Mısır, Libya, Tunus gibi ülkeler için, artık hiçbir şekilde geri dönüşü olmayacak sonuçları ortaya çıkarmıştır. Eski yönetimlerin bu sürece meydana okuma süreçleri arttıkça da kendi akıbetleri her geçen zaman daha da kötüye gitmeye başlamış ve hem kendi halkları tarafından hem de uluslararası sistem tarafından dışlanmaları ve ötekileştirilmeleri halini almıştır. Bu ülkelere en iyi örneklerden biri Arap Baharı sürecinin en son uğradığı ülke olan Suriye'dir. Halihazırda şiddetli bir iç savaşın yaşandığı ülkede, silahlı ve politik alandaki muhalifler belirli ölçülerde örgütlenmiştir ve ülkede savaş 2014 yılı sonu itibarıyla halen devam etmektedir.

Bu bağlamda, araştırmanın amaçları doğrultusunda, Suriye'deki Arap Baharı sürecinin nasıl ortaya çıktığına ve ülkede ne gibi yansımalar doğurduğuna değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir.

4.3. Suriye'deki Arap Baharı: Başlangıcı ve Gelişimi

Yukarıda da ifade edildiği üzere, Arap Baharı eylemleri ilk olarak Tunus'tan başlamış ve domino etkisi yaratarak ülkeden ülkeye yayılmış, son olarak 2011 yılının başlarında Suriye'de etkilerini hissettirmiştir. Tunus ve Mısır'da yaşanan değişimlerin sonucunda iki ay gibi kısa bir sürede yöneticilerin düşmesi, yıllarca baskıcı Baas yönetimi altında yaşayan Suriye halkını da kendi liderlerinin düşmesi konusunda ümitlendirmiştir. Arap Baharı olarak nitelendirilen halk olaylarının Suriye ayağını ateşleyen olayların, 15 Mart'ta Suriye'nin Dera

kentinde başladığı belirtilmektedir, Suriye İstihbarat Örgütü'nün Dera'lı biri doktor, iki kadının, Mısır lideri Hüsnü Mübarek'in düşürüldüğü gün telefonda birbirlerine “Tunus'ta Zeynelabidin, Mısır'da Mübarek gitti, darısı bizim başımıza!” şeklinde konuşmalarını tespit edilmesi sonucu, adı geçenlerin gözaltına alınarak iki kadın işkenceye tabi tutulması, akabinde Dera'daki bir lisede okulların duvarına Arap devriminin sloganı haline gelen “Eş-Şa-b Yurid İskatu'n Nizam “(Halk rejimin yıkılmasını istiyor)” ve “Eş-Şa'b Yurid İskatu'r Resi “(Halk başkanın gitmesini istiyor)” sloganları yazan birkaç çocuğun yine ağır işkencelerden geçirilmesi ve polislin halka şiddetli bir şekilde karşılık vermesi sonucu halk hareketlerinin başladığı ifade edilmektedir (Abuhasan, 2013: 61). Dera'da başlayan bu protestolar, Arap Baharı'ndan ilham alan Suriyeli muhalifler tarafından benimsenmiş ve ülkenin çeşitli kentlerinde yönetim karşıtı protesto gösterileri düzenlenmeye başlanmıştır. Suriye'deki ilk toplu muhalif eylemlerin “Öfke Günü” adı verilen 17 Mart 2011 tarihinde yapıldığı, ülke geneline yapılan protestolarda güvenlik güçleri tarafından müdahalede bulunulduğu ve bunun sonucunda birçok protestocunun hayatını kaybettiği kaydedilmektedir. Ayrıca, olayların başlamasının iki hafta sonra, Suriye Hükümeti istifa etmiş, devlet başkanı Beşar Esad'da olayları durdurmak adına gerekli reformları yapma sözü vermiş ve ülkede 19 yıldır var olan olağanüstü halin kaldırılacağını açıklamıştır (Kışlakçı, 2012: 212). 2011 Mart ayından sonra, Nisan ayında şiddetli gösterileri sahne olmuştur. Bunlardan en bilinenleri Cuma namazları sonrası yapılan protesto eylemleridir. Bu rejime karşı düzenlenen cumaların en kanlısı “muazzam cuma” olup, aynı zamanda kanlı cuma ismi ile de anılmaktadır. Söz konusu gösterilerde, rejim tarafından öldürülenlerin sayısı 48'i Şam ilçelerinde, 31'i Deraa ilinde ki İzra şehrinde, 27'si Humus şehrinde, 5'i Hama şehrinde ve 1'i Lazkiye şehrinde olmak üzere toplam 112 gösterici öldürülmüştür (Abuhasan, 2013: 62). Yaşanan protesto olaylarına giderek daha geniş kitlelerin katılımı gerçekleşmiş olmasına karşın, Suriye rejimi de aynı oranda tutumunu sertleştirmiştir. Suriye'deki direniş Mayıs 2011 içerisinde daha geniş alanlara ve şehirlere yayılmıştır. 11-12 Mayıs tarihlerinde Suriye rejimi ile muhalifler arasında bir görüşme gerçekleştirilmiş olup, görüşmenin içeriği karşılıklı olarak düşüncelerin dinlenmesi şeklinde olmuş ancak görüşmelerden somut bir netice elde edilememiştir (Bakeer 2013: 8). Suriye'de yaşanan gösterilerin silahlı mücadeleye dönüşmesi de uzun almamıştır. Özellikle, ordunun ağır silahlarla göstericilere karşı güç kullanması ve ilk kez Dera'da ordunun sivillere karşı operasyonlar düzenlenmesi sivil mahiyetteki gösterilerin, silahlı mücadeleye dönüşmesine yol

açmıştır. Olaylarla ilgili bir açıklama yapan İçişleri Bakanı İbrahim El-Şaar saldırganlara gerekli cevabın verileceğini söylemiştir. Suriye yönetimi 31 Temmuz 2011’de muhaliflerin kalesi olarak kabul edilen Hama’ya ağır silahlı birliklerle büyük bir operasyon başlatmıştır. Ramazan ayında gerçekleştirilen bu operasyon büyük tepki toplamış ve olayların ardından ölü sayısı 134’e yükselmiştir (Abuhasan, 2013: 65). Abuhasan (2013: 65) tarafından yapılan sınıflandırmada, Suriye’de muhalif hareketler 4 farklı başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; protesto hareketlerinin en yüksek aşaması olan genel isyan seviyesine çıktığı yerler olan, Hama, Deyrizor ve İdlib şehirlerinde görülen “Genel halk gösterileri”, ordunun olaylara müdahalesi ile baş gösteren “Silahlı İsyenlar”, özellikle Sünni devlet çalışanları tarafından gerçekleştirilen ve İdlip şehrinde görülen “Genel Grevler” ve son olarak, özellikle çok dinli ve mezhepli şehir ve bölgelerde ortaya çıktığı ifade edilen ve görüldüğü yerlerdeki mezhepsel ve dinsel azınlıkları bölgeden göçe zorlayan “Mezhep Çatışmaları”dır (Abuhasan, 2012: 65). Bu bilgileri ışığında, yaşanan olayların zaman içerisinde giderek daha kanlı ve vahim hale gelmesi sonucunda, tüm ülkeyi kapsayacak bir isyan hareketinin ortaya çıktığı söylenebilecektir. Olayların bu denli büyümesi ve ülke geneline yayılması neticesinde Suriye’de yaşanan olaylar Arap Baharı sürecinde ki isyan ve protesto eylemlerinden farklı bir hal aldığı gözlenmektedir. Mezhepsel farklılıkların ön plana çıktığı, Sünni Müslüman unsurların ve Kürtlerin, Nusayri yönetime karşı ayaklanarak yönetimden düşürmeye yönelik eylemler bağlamında bir ‘İç savaş’ olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Aktar, 2012:38).

Buna ek olarak, olayların başlangıcından günümüze Suriye yönetimi açısından olayların kabul edilmesinde ve değerlendirilmesinde herhangi bir değişiklik olmadığı, olaylara karşı uygulanmaya çalışan politikalar ile amaçların kabaca muhaliflerin tezlerini çürütmek ve mevcut rejimin meşruiyetini ve geleceğini korumak yönünde olduğu belirtilmektedir (Kışlakçı, 2012: 211). Bu çerçevede, Suriye yönetimi yaşanan olaylarda protestocuları terörist olarak kabul etmiştir. 3 Haziran 2012 tarihinde Suriye Meclisi’nin açılışında bir konuşma yapan Suriye devlet başkanı Beşar Esad özetle; yaşanan olayları dış destekli terörizm olarak ifade etmiş ve Suriye’de herhangi bir yönetimin sorunun olmadığını, yaşananların terörle mücadele olduğunu ve operasyonların bu konsept dâhilinde yürütüldüğünü söylemiştir (IRIB Turkish Radio, 2012).

Yukarıda değinilen hususlar ışığında bakıldığında, Arap Baharı ekseninde de Suriye’de ortaya çıkan protesto eylemleri ve daha sonra yaşanan iç savaşın nedenlerini; siyasi hayatın etkin olarak işletilememesi, ekonomik durgunluğun ve yoksulluğun yayılması, yöneten partinin mezhebi düşmanlığı, insan haklarına saygı duyulmaması, özgürlüklerin sınırlandırılması, yetkinin bir zümrenin elinde kalması, Beşer Esad’ın vaat ettiği düzeltmeleri yerine getirmemesi ve buna ilave olarak diğer Arap ülkelerinde yaşanan ayaklanmalar ve Suriye halkının bundan örnek çıkarılması olarak özetlemek mümkündür.

Suriye’de yaşanan krizin faturası halk üzerinde çeşitli boyutlarda hissedilmektedir. Protestocular ve eylemcilere karşı yoğun şiddet uygulanması, halkın evlerinden ve ülkelerinden ayrılmak zorunda kalması ve buna benzer olumsuzluklara ek olarak, ekonomik sıkıntılar da Suriye halkının hayatını zorlaştıran etmenlerden biri olmuştur. Ülkedeki önemli ekonomik sektörlerin birçoğunun ve devletin ekonomik altyapısı rejim tarafından yerle bir edildiği, 2010 yılına kıyasla enflasyonun yüzde 40’ı aştığı, resmi Suriye Lirası’nın Mart 2011’den bu yana yüzde 51’in üzerinde değer kaybettiği, ülkenin gayrisafi yurtiçi hasılasının da küçüldüğü kaydedilmekte olup, işsizlik oranlarının da tavan noktasına ulaştığı ifade edilmektedir (Bakeer, 2013: 10). Bunlara ek olarak, ülke dışındaki Suriyeli mülteci sayısı 2013 yılı başındaki verilere göre 667 bin olduğu, söz konusu mültecilerin büyük çoğunluğunun Türkiye, Lübnan ve Ürdün başta olmak üzere farklı ülkelere dağıldığı, Suriye’de 4,6 milyonu aşkın kişinin yerlerinden olduğu ve 4 milyonu aşkın kişinin de yardıma muhtaç duruma geldiği de belirtilen hususlardandır (Lyme, 2012:13). Rakamlarla baktığımızda Suriye’de devrimin patlak vermesinden itibaren 2012 yılı sonuna kadar kayıt altına alınan toplam ölü sayısı 47866 kişiye ulaşmıştır. 2013 yılının Ocak ayının ilk haftasında ise BM’nin Suriye hükümeti dahil birçok kaynaktan gelen verileri de kapsayan raporunda, kayıt altına alınan Suriyeli sayısı 60 bin olduğu açıklanmıştır. Ancak bu raporun da ülkede yaşanan kayıpların gerçek boyutunu yansıtmadığı düşünülmektedir (Bakeer, 2013, 11).

4.3.1. Suriye'deki krizin yerel aktörleri: Rejim muhalifi hareketler ve Suriye muhalefatinin genel yapısı

Esad rejimine karşı olan muhalif yapılanmalar, baskıcı Baas rejimi ve siyasi faaliyetlerin sınırlı olmasına karşın hem Suriye içerisinde hem de Suriye dışında bulunan diasporada her zaman var olmuştur. Faaliyetlerini asgariye indirse de, söz konusu muhalif oluşumlar veya şahıslar, rejim tarafından sürekli olarak yakın takip altında tutularak kontrol altına alınmaya çalışılmış, birçoğu siyasi suçlu kabul edilerek hapse atılmış, atılmayanlar ise Suriye dışında yaşamaya mecbur bırakılmıştır (Abbas, 2011: 3). Bu çerçevede, bu araştırmanın kapsamı bağlamında, Suriye'deki muhalif hareketler iki başlık altında incelenebilecektir. Bunlar Arap Baharı öncesi ve Arap Baharı sonrası ortaya çıkan çatı yapılanmalar olarak belirtilebilir.

Arap Baharı öncesi muhalefete bakıldığında, karşımıza iki önemli yapılanma çıkmaktadır. Bunlardan ilki, birçok Sünni Müslüman ülkede de varlığını sürdüren Müslüman Kardeşler hareketi, diğeri ise görece laik muhaliflerden oluşan Şam Deklarasyonu grubudur. Baas yönetiminin otoriter politikaları söz konusu hareketlerin neredeyse illegal olarak yapılanmasına yol açmıştır. Ayrıca, Baas rejiminin izlediği baskıcı uygulamaların, Suriye muhalefatinin çok parçalı yapısının da ana nedenleri arasında yer aldığı, Arap Baharı sonucunda ortaya çıkan muhalif yapılara ilişkin fraksiyonlaşmanın ise muhalefete destek veren ülkelerin izlediği politikaların bir sonucu olduğu ve farklı örgütlerle bir araya gelmeye çalışan muhaliflerin arasında ciddi oranda bir samimiyet sorunu bulunduğu da belirtilmektedir (Pearlman,41).

Yukarıda değinildiği üzere, Suriye'de Arap Baharı bağlamında başlayan hareketler, ilk olarak yerel bazda, görece küçük hacimli gruplar tarafından yapılan protesto gösterileri ile başlamış, daha sonra olayların büyümesi ile organize olmuş halk ayaklanmalarına ve iç savaşa doğru evrilmiştir. Bu araştırmanın kapsadığı dönem olan 2011-2013 itibarıyla, Suriye'deki iç savaşın iki ana tarafı olduğu, bunların ise rejim muhalifleri ve rejim yanlıları oldukları ifade edilebilecektir (O'Bagy, 2012: 4). Buna ek olarak, Suriye krizine taraf olan ve hem sahada hem de siyasi alanda faaliyet gösteren yapılar ve örgütler dört ana kategoride incelenebilmektedir. Bunlar; rejim ve rejime bağlı unsurlar, radikal unsurlar, laik/ılımlı muhalif gruplar ve etnik

kökenli gruplardır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, bu gruplar içerisinde yer alan radikal unsurlara değinilmeyecektir. Bir diğer unsur olan etnik kökenli gruplar ise aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

4.3.1.1. Arap Baharı Öncesi Muhalif Yapılanmalar

4.3.1.1.1. Suriye'deki Müslüman Kardeşler Hareketi

Yıldız'ın (2012) Suriye'deki Müslüman Kardeşler Hareketi üzerine yaptığı çalışmasında, hareketin 1928'de Hasan el-Benna önderliğinde Mısır'ın Süveyş kanalı üzerindeki İsmailiye kasabasında ortaya çıktığı, hareketin kendisini, öncelikle İslam dininin yenilikçi bir yapıya kavuşturmak için teorik bir bakış açısına ve sosyal sistemleri oluşturmaya adanmış, bu bağlamda da bölgesel ve uluslararası stratejiler edinmeye çalıştığı belirttiği vurgulanmaktadır (Yıldız, 2012: 38). Mısır orjinli olan örgüt, hâlihazırda Sünni Arap ülkelerinin birçoğunda faaliyet gösteren siyasi bir oluşum haline gelmiştir.

Suriye'deki Müslüman Kardeşler hareketinin, ülkede 1946 yılında etkin olarak faaliyete göstermeye başladığı kaydedilmekte olup, 1970'lerde söz konusu hareketle Hafız Esad rejimi arasında başlayan, sosyal, siyasi ve mezhebi arka planı olan anlaşmazlıkların zamanla şiddetli ve kanlı çatışmalara dönüştüğü de belirtilen hususlardandır (Yıldız, 2012: 40). Ancak, Müslüman Kardeşlere en büyük darbeyi, halihazırda geçerli olduğu ifade edilen ve 7 Temmuz 1980'de Halk Meclisi tarafından; "örgüt üyelerinden 30 gün içinde pişman olup mensupluktan ayrılanların affedilmesi, etmeyenleri ise idam cezasına çarptırılması" yönünde alınan kararın vurduğu kaydedilmektedir. Buna ek olarak, Müslüman Kardeşler hareketinin yaşadığı en kanlı olayın 1982'de katliama dönüşen Hama olayları olduğu, bahse konu olaylarda hayatını kaybeden insanların on binlerle ifade edildiği ve Esad rejiminin düzenlediği en kanlı harekatlardan biri olduğu belirtilmektedir (Yıldız, 2012: 106).

O tarihten sonra bir çok mensubu yurt dışına çıkan hareket, 2000'li yıllarda görece daha ılımlı bir mecra doğru kaymış ve demokratik olarak sürdürülen birçok muhalif hareketin içinde yer almıştır. Arap Baharı eylemlerinin Suriye'de baş göstermesi sonucunda Müslüman Kardeşler hareketi bir kez daha ülkede faal olarak harekete geçmeye başlamış ve muhalefetin

önemli bir ayağını oluşturmuştur. Bu bağlamda, Suriye Ulusal Konseyi'ne (SUK) katılan Müslüman Kardeşler hareketi için, söz konusu oluşuma üye olmanın siyasi anlamda büyük bir adım olduğu belirtilmektedir (Yıldız, 2012: 107). Hareketin Suriye'de iç savaşa ilişkin olarak; devrimi ve devrimcileri tüm imkânlarıyla destekleyeceklerini ve rejimin düşmesi için uluslararası mücadele vereceklerini, Suriye'ye herhangi bir dış müdahaleye karşı oldukları fakat halkın korunması söz konusu olduğunda sadece Türkiye'ye güvendiklerini, ayrıca Suriye halkının rejimin eylemlerine karşı dış müdahaleden ziyade, silahlanmasına ve kendini savunmasına ihtiyacı olduğunu belirtilmektedirler. (Yıldız, 2012: 101).

4.3.1.1.2. Şam Deklarasyonu Grubu

Şam Deklarasyonu, 2005 yılında bir çok Suriye rejim muhalifi grup ve bağımsız muhalif şahıslar tarafından, Suriye'de daha demokratik bir ortamın oluşması ve halkın demokratik standartlarda yaşaması adına ilan edilen bir deklarasyon olup, Suriye muhalefetine laik bir çatı oluşumu konumundadır (Landis ve Pace, 2007: 46). Şam Deklarasyonuna imza atan grupların, Suriye'de ulusal bir demokratik rejimin varlığını istediği, seçimlerin bağımsız olması ile özgürlük ve halkın egemenliği esasların temel alınması ve bu bağlamda demokratik bir hayata geçişin sağlanması hususlarında hem fikir olduğu ifade edilmekte olup, Suriye'de yeni bir toplumsal sözleşmenin gerekliliğini vurguladıkları belirtilmektedir (Ulutaş ve Bölme, 2012:81). Ancak, söz konusu oluşumun bir yandan laik sol görüşlü üyeleri barındırması diğer yandan da İslamcı tabana sahip oluşumların da Deklarasyon grubunda yer alması, hareketin bazı sorunlar yaşamasına sebep olmuştur. Şam Deklarasyonu'nda ilan edilen temel ilkeler çerçevesinde hareket eden muhalif koalisyon, 2007 yılında Şam'da 200'ü aşkın katılımcı ile gerçekleşen ulusal konsey toplantısı ile liderlik kadrosunu seçmiş ve koalisyonun organizasyon şemasını belirlemiştir. 2007 yılında yapılan seçimler sonrası, hareketin liderleri konumunda olan şahısların tutuklanması ve diğerlerinin ise sürgüne gönderilmesi, söz konusu oluşuma büyük zararlar vermiş, Şam Deklarasyonu hareketi 2009 yılında, Suriye dışında bulunan yeni yönetimi açıklamıştır (Ulutaş ve Bölme, 2012:81).

Suriye'de yaşanan Arap Baharı sürecinde ise, Şam Deklarasyonu grubunun, ülke dışı muhalif hareketler bağlamında, aktif olarak faaliyet gösterdiği söylenebilecektir. Bu çerçevede,

2011 yılında Suriye Ulusal Konseyi'nin kurulmasında kilit rol oynayan Şam Deklarasyonu, konseyde 21 üye ile temsil edilmektedir (Ulutaş ve Bölme, 2012:81).

4.3.1.1.3. Arap Baharı Öncesi Muhalif Yapılanmaların Nitelikleri ve Karşılıklı İlişkileri

Arap Baharı olarak adlandırılan halk hareketlerinden önceki dönemde var olan Suriye'deki muhalif hareketlerin, yukarıda değinildiği üzere, Baas'ın uyguladığı baskıcı politikalar bağlamında, Suriye içinde görece illegal ve gizli faaliyet yürüttüğü söylenebilecektir. Bu pencereden, söz konusu örgütlerin örgütsel araştırmalar yazınında dile getirilen ve genel olarak güçlü sosyal ağ ilişkilerinin öncülüğünde ortaya çıktığı kaydedilen kapalı ağlara sahip oldukları rahatlıkla söylenebilecektir. Yukarıda değinildiği üzere, kapalı ağlar güçlü ağların var olduğu ağ yapılarında yer alan aktörlerin, görece sınırlı aktörle ilişki kurduğu ve kapalı şebeke yapılanmalarının bulunduğu oluşumlara atıfta bulunmaktadır. Coleman (1988: 103) kapalı ağ düzeneği özelliğine sahip olan ağların müşterek eylem sonucu ortaya çıkabilecek sorunların çözülebilmesi için uygun bir ortam oluşturduğunu, bahse konu ağların üyeleri arasındaki yüksek derecedeki güvenin ağlarda kurumsal bazı değerlerin de oluşmasına yol açtığını belirtmektedir. Suarez'e (2005: 717) göre güçlü ağ ilişkilerine sahip kapalı ağ düzeneklerinde yerleşik olan sosyal sermaye, söz konusu ağ içinde yer alan aktörlerin her türlü bilgiye ve özellikle de özel bilgiye daha çabuk, kapsamlı, güvenilir ve rahatça ulaşılabilme imkanını sunmaktadır.

Bu çerçevede, Arap Baharı öncesi ortaya çıkan muhalif örgütlerin, üzerlerindeki siyasi baskı, faaliyet yasağı ve kanuni men etme gibi sebepler, faaliyetlerini gizli tutma zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve böylece her iki örgütte dışsal zorlama sonucu güçlü bağlara sahip kapalı ağlara sahip olmuşlardır. Buna ek olarak, dini ve ideolojik motifli bu yapılanmaların üyeleri arasında güçlü bağlardan doğan yüksek güven, faaliyetlerinin tüm engellemelere rağmen durdurulamamasına yol açmış olup, söz konusu yüksek güven ortamının varlığı bahse konu yapılanmaların birer kapalı ağ olarak nitelendirilmesinin diğer bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak, Müslüman Kardeşler Örgütü ile Şam Deklarasyonu Grubu üyelerinin birbirlerinden farklı düzeylerde güçlü bağlara sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bunun

öncelikli nedenleri arasında, MKÖ'nün bir arada olmasını sağlayan temel unsur olan din motifinin, ŞDG'yi bir arada tutan etmenlerden görece daha güçlü olduğu düşüncesi yer almaktadır. Bunun yanında, ŞDG'nin üye yapısı daha kozmopolit, dinsel, mezhepsel ve etnik olarak çeşitli iken. MKÖ üyeleri sadece sünni gelenekten gelen ve mezkur hareket tarafından konulan kurallara göre dinini yaşıyan bireylerden oluşmaktadır. Buna göre, ŞDG mensuplarının hem dünya görüşleri hem de aidiyetleri bağlamında görece daha zayıf bağlara sahip iken, MKÖ mensuplarının dini motifleri sonucunda daha güçlü ağ ilişkilerine sahip olduğu söylenebilecektir. Buna göre;

Önerme-1: Arap Baharı öncesindeki Suriyeli muhalif örgütlerden Müslüman Kardeşler Örgütü mensuplarının kendi aralarındaki ilişkiler, Şam Deklarasyonu Grubu üyelerine göre daha güçlü bağlardan oluşmaktadır.

Önerme-2: Arap Baharı öncesindeki Suriyeli muhalif örgütlerden Şam Deklarasyonu Grubu üyelerinin kendi aralarındaki ilişkiler, Müslüman Kardeşler Örgütü mensuplarına göre daha zayıf bağlardan oluşmaktadır.

Bunun yanında, yukarıda belirtildiği üzere, ŞDG üyelerinin farklı tandanslardan ve etnik yapılardan gelmesi, bahse konu grubun görece daha güçsüz bağlara sahip olabileceğinin düşünülmesideki bir diğer etmen olup, ŞDG üyelerinin genel olarak farklı Avrupa ve Arap ülklerinde yaşaması, aralarında ilişki olarak bir mesafe koymasına ve ilişkilerinin görece daha düşük yoğunluklu olmasına neden olduğu söylenebilecektir. Bu bağlamda, MKÖ üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerin çok daha “yoğun” ağ özelliklerine sahip olduğu değerlendirilmekte olup, söz konusu yoğunluk ise verili bir ağ düzeneğindeki hâlihazırdaki bağların ağı genelindeki bağlantılara oranına (Monge ve Contractor, 2001: 444) atıfta bulunmaktadır. Bu çerçevede;

Önerme-3: Arap Baharı öncesindeki Suriyeli muhalif örgütlerden Müslüman Kardeşler Örgütü üyelerinin, Şam Deklarasyonu Grubu'nun üyelerine kıyasla, daha yüksek yoğunluklu bir ağ düzeneği meydana getirecektir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, hem MKÖ hem de ŞDG her ne kadar rejimin baskılarından ötürü kapalı ağ yapılanmalarına sahip olsalarda, her iki grubunda Suriye içinde ve dışında çeşitli temsilcilikleri ve bağlantıları bulunmaktadır. Özellikle MKÖ sadece Suriye’de değil hemen hemen tüm Kuzey Afrika ve Ortadoğu coğrafyasında hatırı sayılır derecede üyesi olan bir harekettir. Buna karşın, belirtildiği üzere, ŞDG birçok farklı daha ziyade sol tandanslı gruptan ve gayri Müslüm azınlıktan müteşekkil olması ve söz konusu grupların daha ziyade sadece Suriye’de bulunması nedeniye, görece daha tanınan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, MKÖ mensuplarının gerek kendi içlerindeki ilişki dinamikleri gerekse de Kuzey Afrika ve Ortadoğu coğrafyasındaki bağlantıları dikkate alındığında, bahse konu coğrafyada sahip oldukları sosyal ağlardaki konumlarının daha kilit bir nitelik taşıması ve söz konusu örgütün merkezi aktörlerinin görece daha fazla olması beklenilebilecek bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre;

Önerme-4: Arap Baharı öncesindeki Suriyeli muhalif örgütlerden Müslüman Kardeşler Örgütü üyelerinin, Şam Deklarasyonu Grubu üyelerine göre, merkezilik düzeylerine sahip ağları daha fazladır.

İfade edildiği üzere, MKÖ ve Şam Deklarasyonu Grubu ideolojik olarak farklı iki temelden gelmektedir. MKÖ sıkı bir dini ülkeye bağlı iken, ŞDG daha ziyade laik düşünceli muhaliflerin ve Suriye’de yaşayan gayri Müslümlerin temsilcilerinin yer aldığı bir yapılanmadır. Bu anlamda, söz konusu örgütler arasındaki ilişkilerin, Suriye rejimin devirme ve/veya ondan hoşnutsuzluk anlamında amaç birliği bulunmasına karşın farklı ideolojik temellerinden ötürü, bir birlik sağlanmamış olup, özellikle Arap Baharı öncesi dönemde görece zayıf bağlar olarak nitelendirilen ağ yapılarına uygun olduğu söylenebilecektir. Hatırlanacağı üzere, zayıf bağlar taraflar arasında herhangi bir yakın ya da sık gerçekleşen bağlantı olmaksızın işleyen, seyrek ilişkileri nitelemekte olup, bu bağlamda;

Önerme-5: Arap Baharı öncesindeki Suriyeli muhalif örgütlerden Müslüman Kardeşler Örgütü ve Şam Deklarasyonu Grubu üyeleri arasında, söz konusu süreç öncesi zayıf bağlar üzerinden ilişki kurulmaktadır .

Ancak, her ne kadar bahse konu örgütler arasındaki ilişkiler zayıf bağlara ve düşük yoğunluklu içeriğe sahip olsada, aşağıda da değinileceği üzere, söz konusu örgütler kaynak edinimi ve söz konusunu edinimin istikrara kavuşturulması anlamında bir araya gelerek çatı örgütler kuracak ve halihazırda bulunan amaç birliklerini bir anlamda fiilayata yansıtacaklardır. Bahse konu hususlar bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde irdelenecektir.

4.3.1.2. Arap Baharı Sonrası Muhalif Yapılanmalar

Yukarıda çizilen portre bağlamında, baskıcı Baas yönetimi nedeniyle, Suriye’de tam anlamıyla organize olmuş ve bloklaşmış bir muhalefetten söz edilmesi mümkün görülmemektedir. Bu doğrultuda, Suriye muhalefeti olarak, özellikle 2011-2012 döneminde, yeknesak bir yapıdan söz edilemeyeceği, muhalefetin çok parçalı ve görece zayıf bağlarla birbirine bağlı olduğu, hatta birçok alanda (siyasi-askeri) kopuk olarak ifade edilebileceği, ancak 2012-2013 yılları arasında muhaliflerinde bir konsolide dönemine girerek birbirleri ile asgari müşterekte bulunduğu ve buna bağlı olarak çeşitli çatı örgütler kurdukları belirtilmektedir (O’Bagy, 2012: 4-5, Ulutaş ve Bölme, 2012:16). Suriye’deki muhalif hareketlerin zaman içinde evrim geçirdiği ve bu anlamda hem imkan ve kabiliyet hem de yapısal olarak farklılıklar gösterdiği ifade edilebilecektir. Söz konusu konsolidasyonun en önde gelen nedenlerinden birisi kaynak edinimi ve bu konuda gerekli istikrarın sağlanmasıdır.

Yazında, erken dönem muhalif hareketlerinde çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulduğu çalışmalar yer almakta olup, bunlardan O’Bagy (2012) tarafından yapılan sınıflandırma birçok araştırmada atıf bulmuştur. Söz konusu sınıflandırmaya göre, Arap Baharı sonrası Suriyeli muhalif hareketler 3 ana başlık altında incelenebilecek olup, bunlar; sahada rejim unsurlarıyla çarpışan paramiliter kuvvetler, Suriye’de yerleşik olan bireylerin oluşturduğu oluşumlar ile yerel komiteler ve sonuncusu da Suriye dışında yaşayan veya yaşamaya mecbur edilen muhalif şahıslar ve oluşumlardır (O’Bagy, 2012: 5). Buna ek olarak, yapılan diğer bir sınıflandırmada ise, muhalifler; silahlı muhalifler ve siyasi muhalif yapılar olarak sınıflandırılmaktadır (Holliday, 2012a: 10). Yukarıda belirtildiği üzere, Arap Baharı sürecinin bu derece yayılmasında ve halkın görece etkin bir şekilde örgütlenmesinde, sosyal medya araçlarının çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Suriyeli muhalifler, sosyal medya kullanım tercihlerine göre de

bir sınıflandırmaya tabii tutulmuşlardır. Bu sınıflandırmada ise kullanılan sosyal medya mecrası esas alınmış olup, Facebookcular, Anlık Twitercılar ve Meydan Muhabiri Youtubecular olarak 3 sınıf yer almaktadır (Abuhasan, 2013: 69-70).

Buna ek olarak, muhaliflerin bu dağınık görünümlü yapısı ve belirli bir amaç doğrultusunda ortak hareket edebilme konusunda sıkıntıları, rejim tarafından ortada büyük bir muhalefet olgusunun olmadığı tezini ortaya atmasına sebep olmuş ve muhalefetin elini güçsüzleştirmeyi amaçlamıştır (Cunningham, 2013: 34). Rejimin muhalefete karşı izlediği bu etkisizleştirme çabalarının, muhalefet üzerinde bir baskı oluşturduğu, bu bağlamda ortak bir taban arayışına giren muhaliflerin 26-27 Nisan 2011 tarihlerinde İstanbul'da bir konferans düzlendikleri ve konferansta ortak hareket etme yönünde bir irade oluşturdukları ifade edilmektedir (O'Bagy, 2012: 17). Konferans sonucunda muhalifler 11 maddelik bir karar almışlardır. Alınan bu kararlar şunlardır;

- “1. Suriye halkı bütün dünya halkları gibi özgür ve onurlu yaşamayı hak etmektedir.
2. Suriye’de akan kan bir an önce durdurulmalı, işkence ve keyfi tutuklamalara derhal son verilmelidir.
3. Dünya basının Suriye’ye girmesi sağlanmalı ve Suriye halkının basın özgürlüğü için bilişim ve iletişim kanallarının önündeki tüm engeller kaldırılmalıdır.
4. Tüm dünyanın tabii yönelimi olan ve uygulaması yolunda da hemen her yerde önemli adımların atıldığı düşünce hürriyeti, gösteri yapma hürriyeti gibi haklar ve özgürlükler konusunda gerekli düzenlemeler yapılmalı, dayatmacı ve baskıcı anlayışlar terk edilmelidir.
5. Siyasi yasaklar kaldırılmalı ve tutuklular serbest bırakılmalıdır
6. Ortadoğu ve tüm dünya yeni küresel gelişmelerle ilerlerken kan ve zulümle bir düzenin devam ettirilemeyeceğinin farkına varılmalıdır.
7. Etnik, dini, mezhebi, bölgesel bütün ayrımcılıklara karşı olunmalı, bütün toplum kesimlerine eşit mesafede davranılmalıdır.
8. Yukarıda zikredilen isteklerin derhal yerine getirilmemesi ya da oyalanma taktiğiyle geçiştirilmesi, hem Beşar Esad için hem de Suriye için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Derhal kan akıtmaya son verilmeli. Toplu ve keyfi tutuklamalar sonlandırılmalıdır. Halka korku yayarak sonuç alınamayacağının farkına varılmalıdır.
9. Tek parti egemenliğinden kurtulup siyasal eşitliğe ve yarışmaya yer veren çok partili sisteme geçilmelidir. Hemen seçime gidilmelidir. Dünyanın medeni devletleri gibi herkesin onayıyla yeni bir anayasa yapılmalıdır.
10. Biz, Suriye halkı olarak meşru ve insani haklarımızı sivil ve demokratik eylemlerle talep etmeye devam edeceğiz. Suriye’ye karşı dış müdahalelere, bölünmeye yol açacak girişimlere ve silahlanmaya karşıyız.
11. Vakit daralıyor, ancak olumsuz gidişatı tersine çevirme imkân ve kabiliyeti vardır. Bu toplantı neticesinde, bizler İstanbul’dan tüm dünyaya yukarıdakileri büyük bir inanç ve kararlılıkla duyurmak istiyoruz: Suriye bir yol ayrımına gelmiştir; ya hukukun işlediği, özgür, müreffeh bir dünya devleti olacaktır ya da zulmün, diktatörlüğün, kan ve gözyaşının hüküm sürdüğü bir ülke olarak anılacaktır.

Bizler taleplerimizden asla vazgeçmeyeceğiz. Bundan sonra da yaşanacakların sorumluluğunun, şu an sorumluluk makamında olan Esad'a ait olacağını kamuoyuyla bir kez daha paylaşıyoruz Sivil Dayanışma Platformu, 10.10.2014).”

Muhalefetin çok parçalı yapısını ortadan kaldırarak, bir yandan gelişen olayların merkezileşmesini sağlamak diğer yandan da uluslararası alanda meşruiyeti sağlamak ve muhataplık oluşturmak adına, tüm muhalif unsurları bir çatı altında toplayabilmek ve kendi içlerinde birlik sağlayabilmek için çeşitli görüşmeler yapmayı sürdürmüşlerdir. Bu bağlamda, Suriye dışı muhalefetin çalışmalarını daha da yoğunlaştırdığı ifade edilmekte olup, farklı gruplar tarafından icra edilse de, Antalya’da 01.06.2011 tarihinde, rejimi değiştirmek için “Suriye Konferansı”, 04-05.06.2011 tarihinde Suriye ulusal muhalefetinin “Brüksel Konferansı” 16.07.2011 tarihinde İstanbul’da “Ulusal Kurtarma Konferansı” gibi konferanslar yapılarak muhalefetin birleştirilmesi amaçlanmıştır (Abuhasan, 2013: 70).

Suriye’de muhalefetin yapısı ve özelliklerine kısaca değindikten sonra, araştırmanın bu bölümünde Arap Baharı sonrası Suriye’de muhalif yapılanmaların genel niteliklerine değinilecektir. Arap Baharı sonrası birçok muhalif örgüt ve yapı ortaya çıkmış ancak pek azı uluslararası arenada sesini duyurabilmiş ve muhalifleri destekleyen ülkeler veya çok uluslu yapılar tarafından desteklenmişlerdir. Bu anlamda araştırmanın amaçları doğrultusunda, Suriyeli muhalif örgütlere kaynak sağlayan ülkeler ve örgütler tarafından ilişki kurulan örgütler seçilmiş olup, söz konusu örgütlerden çatı örgüt konumundakiler Suriye Ulusal Koordinasyonu, Suriye Ulusal Konseyi, Suriye ve devrimin silahlı kanadı olan Özgür Suriye Ordusudur. Etnik ve mezhepsel kökenli yapılanmalar başlığı altında ise, Suriye Kürt Ulusal Konseyi, Batı Kürdistan Halk Meclisi ve PYD’den bahsedilecektir.

4.3.1.2.1. Suriye Ulusal Koordinasyonu (SUKO)

Söz konusu oluşum Suriye muhalif hareketlerinin hem askeri hem de siyasi kanatlarını birleştirerek, bir çatı oluşum kurma çabaları bağlamında, 11 Kasım 2012 tarihinde Katar/Doha’da kurulmuştur. 2013 Ocak ayı itibariyle, oluşumun Başkanı Şam’daki Emevi Camii’nin hatipliğini de yapan Şeyh Muaz Al Hatip’dir. Adı geçen Sünni kökenli bir şahıs olup, Suriye’de dini bağlamda saygı duyulan bir figür olduğu ifade edilmektedir (Sofer ve Shafroth, 2013: 3). Koalisyon 1 başkan ve 3 başkan yardımcısı, 1 genel sekreter ve 71 üyeden

oluşmaktadır. Başkan yardımcıları; Suriye’de tanınmış bir iş adamı olan ve 1994 ile 1998 yıllarında Suriye’de bağımsız milletvekilliği yapan liberal görüşlere sahip Riad Seif, Suriyeli aktivist ve yasaklı muhalif oluşum “Jamal Atassi Forumu’nun yöneticiliğini yapan Suhair Atassi, SUK Başkanı ve Hristiyan kökenli muhalif aydın George Sabra’dır. Genel sekreter ise Sünni kökenli Suriyeli işadamı Mustafa Sabbagh’dır. 51 üyeli olması öngörülen koalisyona, 22 üye SUK’tan, 14 üye Yerel Komitelerden, 9 üye Ulusal Şahsiyetlerden, 3’er üye Türkmenlerden ve Kürt Ulusal Konseyinden gelmektedir. Geri kalan üyeler ise diğer muhalif gruplar tarafından tayin edilmektedir (Suriye Ulusal Koordinasyonu, 10.10.2014).

SUKO’nun genel anlamdaki siyasi eğilimi, aslında bünyesinde barındırdığı farklı ve çeşitli siyasi gruplardan dolayı görece eklektik bir yapıda olduğu ifade edilebilecektir. Doha’da yürütülen çalışmalar neticesinde oluşumun Tüzüğü hazırlanmıştır. 17 farklı grup koalisyona üye göndermektedir. Ancak koalisyona içerisinde etkinliği en fazla olan SUK’tur (Sofer ve Shafroth, 2013: 3).

Oluşumun nihai amacının, mevcut rejimi bütün figürleri ve temelleri düşürmek, Suriyelilere karşı işlenen insanlık suçlarına karışan emniyet organlarını dağıtmak ve bunlardan hesap sormak, ayrıca yabancı yardımları koordine ederek yerlerine ulaşmalarını sağlamak olduğu ifade edilmektedir (Sofer ve Shafroth, 2013: 4). Buna ek olarak, geçiş sürecinin yönetilmesi amacıyla, devrim kuvvetlerinin ve siyasi muhalefetin vizyonlarını birleştirmeye çalışmaktadır.

Suriye muhalefetine çeşitli ülkelerden, dernekler ve kuruluşlardan yardımlar gelmekte olup, bu yardımlar çeşitli yollarla Suriye’ye ulaştırılmaktadır. Ancak, muhalefete yardım eden ülkelerin muhalifler içinde kendilerine yakın gruplara daha çok yardım ettiği, bu nedenle muhalefetin söz konusu durumdan büyük oranda negatif olarak etkilendiği ifade edilmekte olup, Suriye muhalefetine siyasi arenada ve finansal anlamda yardım eden ülkelerin; Türkiye, ABD, İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan, Katar ve Birleşik Arap Emirlikleri olduğu kaydedilmektedir (Sofer ve Shafroth, 2013: 4).

Koalisyon, mevcut rejimi tüm unsurlarıyla yıkmayı hedeflemektedir. Suriye’nin yegane meşru temsilcisi olarak tanınmayı amaçlamakta, uluslararası tanınma sağlanması halinde geçici

hükümet kurmayı öngörmektedir. 2013 Ocak ayı itibariyle, 19 farklı ülke tarafından Suriye halkının meşru temsilcisi olarak tanınmışlardır (Suriye Ulusal Koordinasyonu, 10.10.2014). Koalisyonun, aynı zamanda, etnik ve dini kimliklerinden, siyasi görüşlerinden bağımsız olarak Suriye'nin ve Suriye halkının bekası için hareket eden muhalefet temsilcileri tarafından kurulmuş olup, Suriye muhalefetine o tarihe kadarki en geniş katılımlı oluşumu olduğu, bu niteliği ile bir şemsiye örgüt olarak nitelendirilebileceği belirtilmekte olup, yerel konseylerden çok sayıda katılımcı olması nedeniyle, önceki oluşumlara kıyasla, Suriye içerisinde kayda değer bir desteğe sahip olduğu kaydedilmektedir (Sofer ve Shafroth, 2013: 4).

4.3.1.2.2. Suriye Ulusal Konseyi (SUK)

Suriye'deki muhalif hareketlerin başlangıcından kısa bir süre sonra kurulan ve muhaliflerin ilk çatı oluşumu olma özelliğini taşıyan SUK, 2 Ekim 2011 tarihinde İstanbul'da kurulmuştur. 2012 Ocak ayı itibariyle, başkanı Suriyeli Hristiyan yazar ve aydın George Sabra'dır (O'Bagy, 2012: 10). SUK'un kuruluşundan bu yana, Suriye krizi bağlamında gelişen koşullara uyum sağlanması, rejime karşı mücadelede ahiren ortaya çıkan yeni muhalif unsurların Konseye dahil edilmesi ve bu sayede Suriye içerisindeki muhalefetle daha yakın etkileşim kurulması yeniden yapılanma çalışmalarının gerekçelerini oluşturmuş olup, söz konusu çalışmalar 4-8 Kasım 2012 tarihlerinde tamamlanmış ve Doha'da SUK'un yeni Genel Kurulu ve yönetim kadroları belirlenmiştir. 2012 sonu konseyin icracı organındaki dağılım şöyledir: 6 sandalye yerel koordinasyon komitesi üyelerinin, 5 sandalye Müslüman Kardeşler Hareketi'nin, dört sandalye Şam Deklarasyonu grubunun, dört sandalye Ulusal Blok üyelerinin, dört sandalye Kürt Bloğu temsilcilerinin, dört sandalye bağımsız muhalif figürlerin, bir sandalye ise Asuri Bloğu temsilcisidir (Suriye Ulusal Konseyi, 10.10.2014). Ayrıca, SUK, SUKO içerisindeki en güçlü oluşum konumundadır.

SUK'un lider kadrosu genel olarak; akademisyenler, entelektüeller, yazarlar ve küçük-orta ölçekli işadamları, ulusal anlamda bilinen kişilerden oluşmakta olup, Esad rejiminin siyasi oluşumları baskı altında tutması ve birçok siyasi figürün yıllardır Suriye dışında sürgünde yaşaması gibi nedenler bağlamında, Suriye muhalefetine karizmatik bir lider çıkaramadığı ifade edilmektedir (Ulutaş ve Bölme, 2012: 51).

Bünyesinde farklı görüşlere sahip siyasi grupları barındıran SUK'un, siyasi bir parti olmaktan ziyade, bağımsız muhalif grupları çatısı altında bir araya getiren bir ortak platform olarak görüldüğü belirtilmektedir (Ulutaş ve Bölme, 2012: 50). Bu platformun ortak paydasını, 26-27 Mart 2012 tarihlerinde İstanbul'da yapılan Suriye muhalefeti toplantısında kabul edilen "Milli Pakt" belgesi ile ortaya konmuş bulunan özgür ve demokratik bir Suriye vizyonu oluşturmaktadır (O'Bagy, 2012: 11).

Diğer muhalif gruplara kıyasla uluslararası toplum nezdinde en ön plandaki muhalif oluşumlardan biri olma niteliği taşımasına rağmen, 'Suriye sokağı' ile bağlantısının zayıf olduğu iddiası, SUK'a yöneltilen en ciddi eleştirilerdendir (Holliday, 2012a: 29). Öte yandan, SUK'un temsil kapasitesine ve kapsayıcılığına dair şüphelere karşın, uluslararası toplumun SUK'a sağladığı tanıma kademeli olarak artmıştır. Bu çerçevede, Esad yönetime BM Güvenlik Konseyi nezdinde yaptırımlar uygulanması konusunda yapılan oylamalarda Rusya ve Çin'in veto kullanması sonucu, konsey dışı çözümler bağlamında ABD, Fransa, İngiltere, Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, Katar, Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan, İtalya ve Türkiye'nin katılımıyla oluşturulan 'Suriye Halkının Dostları Grubu'nun 24 Şubat 2012'de Tunus'ta yapılan ilk toplantısına gözlemci statüsüyle katılan SUK, "barışçıl demokratik değişim isteyen Suriyelilerin meşru temsilcisi" olarak tanınmıştır (O'Bagy; 2012: 12). Buna ek olarak, 2013 yılı başına kadar devlet seviyesinde sadece Libya tarafından resmi olarak tanınan olan Konseyin, Tunus ve Mısır'dan bazı siyasi partiler tarafından tanındığı, aynı zamanda Katar ve Suudi Arabistan gibi ülkelerle de üst düzey ilişki kurduğu, ayrıca Fransa, İspanya, İtalya ve Bulgaristan'nın da Konseyi resmi muhatap kabul ettiği belirtilmektedir (Ulutaş ve Bölme; 2012: 50).

4.3.1.2.3. Hür Suriye Ordusu (HSO)

Başlangıç olarak, Suriye ordusundan kopan üst rütbeli subaylar tarafından oluşturulan söz konusu yapı, 29 Temmuz 2011 tarihinde kurulmuş ve Ekim 2012'de komuta merkezini Suriye içerisine taşıdığını ilan etmiştir. Kurucuları Albay Riyad El Esad ve Tuğgeneral Mustafa El Şeyh'dir (Hür Suriye Ordusu, 10.10.2014). Bahse konu oluşumun, muhalefetin silahlı kanadı olarak görüldüğü, rejimin silahlı mücadele yoluyla devrilmesini hedeflediği belirtilmekte olup, 2011-2013 yılları arasında 20-25 bin kişilik silahlı mevcudiyeti olduğu ifade edilmektedir.

HSO'nun, bünyesindeki silahlı grupları konsolide etme yönünde çaba sarf ettiği ve tüm güçleri tek bir emir-komuta zincirine bağlamayı hedeflediği söylenebilecektir (Holliday, 2012b: 17). Ayrıca, SUK ile HSO'nun koordinasyon içinde hareket etmesine yönelik temaslar sürdürüldüğü bilinmekle birlikte, 2012 sonu itibarıyla henüz kurumsal bir ilişki çerçevesini hayata geçiremediği, bununla birlikte, mali yardım da dahil olmak üzere, SUK'un HSO'ya destek verdiği kaydedilmektedir (O'Bagy, 2012: 30).

2011 yılı sonlarında, Suriye ordusundan ayrılan Tuğgeneral Mustafa El Şeyh ile dönemin HSO lideri Albay El Esad arasında yaşanan liderlik mücadelesi, 23 Şubat 2012 tarihinde El Şeyh'in liderliğinde "Suriye Yüksek Askeri Konseyi"nin kurulması ile tırmanmıştır. Daha sonra, yürütülen müzakereler neticesinde Suriye Yüksek Askeri Konseyi'nin HSO'ya bağlanması konusunda mutabık kalınmış olup, Tuğgeneral Şeyh, Albay Esad'ı HSO Lideri olarak tanımıştır. HSO'yu desteklemek amacıyla danışma kurulu olarak faaliyet gösterecek olan Yüksek Askeri Konsey'in başına da Tuğgeneral Şeyh getirilmiştir. Bununla birlikte, örgütün içindeki ayrılıkların tam olarak giderilemediği, bunun en önemli sebebinin ise örgüt içinde farklı ülkeler/oluşumlar tarafından desteklenen grupların hakim olma çabası içinde yürüttükleri faaliyetler olduğu değerlendirilmektedir (Holliday, 2012b: 19-20).

4.3.1.2.4. Etnik Kökenli Oluşumlar

4.3.1.2.4.1. Suriye Kürtlerinin Kurduğu Oluşumlar

Suriye Kürtlerinin ülke nüfusunun % 8-9'unu oluşturduğu, nüfusun genel olarak Suriye'nin kuzeyinde yer aldığı ve 1925-1938 yılları arasında Türkiye'den Suriye'ye göç eden Kürtlerin ülkedeki Kürt nüfusunun önemli bir kısmını oluşturduğu ifade edilmektedir (Ertuğrul, 2014: 12). Baas rejimi, Suriye Kürtlerinin coğrafi ve siyasi olarak örgütlenmesini engellenmek adına çeşitli politikalar izlemiş ve bu politikalar görece başarılı olmuştur. Bu sebeple, Suriye'deki Kürt siyasi hareketinin parçalı bir yapı gösterdiği ifade edilebilecektir. Arap Baharı öncesi Suriye'deki Kürt siyasi hareketlerinin genel söylemi, Kürtlere yönelik ayrımcılığın engellenmesi, Kürtçe eğitim hakkının verilmesi, Rejim tarafından Arap kuşağı politikaları kapsamında el konulan arazilerin iadesi ve 1962 seçimlerinde getirilen bir kanun ile, 1925'ten itibaren Suriye'de yaşadığını ispat edemeyenlerin vatandaşlıktan çıkarılması yönündeki karar

bağlamında “Maktumin-Yabancı” olarak anılan Kürtlere vatandaşlık verilmesi söylemlerini içermektedir (Ertuğrul, 2014: 36).

Arap Baharı sonrası ortaya çıkan çerçevesinde incelendiğinde, Suriye’deki Kürt siyasi hareketlerinin iki ana blok altında faaliyet gösterdiği ifade edilebilecektir. Bunlardan ilki terör örgütü KONGRA-GEL(PKK)/KCK’nın Suriye uzantısı PYD (Partîya Yekîtî ya Demokratîk-Demokratik Birlik Partisi) ve buna müzahir oluşumların yer aldığı “Batı Kürdistan Halk Meclis”, diğeri ise Irak Kürt Bölgesel Yönetimi’nde görece hakim hareket olan Mesut Barzani liderliğindeki KDP ve buna yakın partilerden oluşan “Suriye Kürt Ulusal Konseyi”dir. Söz konusu oluşumların, Suriye’deki Kürtlerin hamiliğine oynayarak Suriye’de nüfuz alanlarını geliştirme çabası içinde oldukları, bu bağlamda her iki hareketin mensupları arasında zaman zaman kanlı sonuçlar ortaya çıkarın gerginliklerin yaşandığı kaydedilmektedir (Ertuğrul, 2014: 78-79).

4.3.1.2.4.2. PYD ve Batı Kürdistan Halk Meclisi

PKK terör örgütünün bilindiği üzere, Türkiye’de ayrılıkçı amaçları doğrultusunda silahlı olarak faaliyet gösteren ve bu bağlamda terör eylemleri düzenleyen bir yapıdır. Örgütün genel amacının “Dört Parçada Büyük Kürdistan” ülküsü olduğu, dört parça olarak atıfta bulunulan ülkelerin örgüt tarafından Doğu Kürdistan olarak adlandırılan İran, Batı Kürdistan olarak adlandırılan Suriye, Güney Kürdistan olarak adlandırılan Irak ve Kuzey Kürdistan olarak anılan Türkiye olduğu belirtilmektedir (Öğün, 2010). Örgütün sözde lideri konumundaki Abdullah Öcalan’ın talimatı ile yukarıda ifade edilen dört ülkede, siyasi alanda faaliyet göstermek üzere siyasi partiler kurulması kararlaştırılmış, bu bağlamda 2002-2003 yılları arsında, Irak’ta PÇDK (Kürdistan Demokratik Çözüm Partisi), İran’da PJAK (Kurdistan Özgür Yaşam Partisi) ve Suriye’de de PYD (Demokratik Birlik Partisi) kurulmuştur. PYD’nin, PKK’ya müzahir diğeri siyasi oluşumlar gibi eş başkanlık sistemi bulunmakta olup, eş başkanlardan biri Salih Müslim Muhammed diğeri ise Asya Abdullah’tır (Ertuğrul, 2014: 84).

PYD’nin, kuruluşunun ilk yıllarında görece aktif olmadığı, esas faal dönemine Arap Baharı sonrası rejim ile geliştirdiği yakın ilişkiler sonucunda girdiği, bu yeni ilişkiler çerçevesinde oluşturduğu yeni bir vizyon edinen partinin Suriye’deki Kürtler üzerinde görece

etkili olduğu belirtilen hususlardandır. Türkiye'nin muhaliflere olan desteğini kesebilmek ve Türkiye'ye karşı PKK kartını oynamak isteyen Esad rejiminin, 19/07/2012 tarihinden itibaren kısa bir süre içinde, güvenlik güçlerini PYD'nin etkin olarak kabul edildiği bölgelerden çekmesi dikkat çekici bir hamle olarak görölmüş ve PYD'ye meşruiyet anlamında büyük bir koz sağlamıştır (Ertuğrul, 2014: 88). Bunun yanında, PYD, resmi kuruluşunu 2012 yılında ilan ettiği silahlı kanadı YPG sayesinde ve Rejimin de bölgeden kasten çekilmesiyle, 2012 sonu itibariyle Suriye'nin kuzeyinde birçok alanda faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu anlamda, basına yansıyan demeçlerinde sürekli olarak muhalif çizgide yer aldığını ifade eden PYD yöneticilerinin, bu söylemelerinde samimi olmadığı ifade edilebilecektir. PYD'nin PKK ile olan bağı dolayısıyla kötü bir imaja sahip olan adını uluslararası arenada kullanmamak, PKK'nın genel olarak savunduğu “Demokratik Konfederalazim” modelini hayata geçirmeye çalışmak, Suriye'nin kuzeyinde ileriki dönemlerde ilan etmeyi planladığı sözde özerklik çerçevesinde alt yapı oluşturmak ve rejimin çekilmesiyle oluşan otorite boşluğunu bahane ederek Kürt bölgelerindeki yasama ve idari faaliyetleri yürüttüğünü iddia ederek de facto bir yapı kurmak amacıyla, 2011 yılında PYD başta olmak üzere, Suriye'de faaliyet gösteren PKK'ya yakın çevreler “Batı Kürdistan Halk Meclisi” adı altında bir oluşum kurmuşlardır (Ertuğrul, 2014). Söz konusu oluşumu hayata geçirmekte amacın sözde Kürt parlamentosunu hayata geçirerek, uluslararası camiada meşruiyet kazanmak olduğu ifade edilebilecektir.

Üyelerinin tümü PKK/PYD üyesi olan ve PYD'nin izlediği politika ve strateji dışında hiçbir politikası olmayan, söz konusu meclisin faaliyetleri, PYD başlığı altında değerlendirilecektir.

4.3.1.2.4.3. Suriye Kürt Ulusal Konseyi (SKUK)

Bahse konu oluşum, Ekim 2011'de Suriye/Kamışlı'da kurulmuştur. Konseyin başkanı dönemsel olarak seçilmekte olup, 2011-2013 dönemi içerisinde Başkanlık, ‘Kürt Reform Hareketi Partisi’ Başkanı Faysa Yusuf tarafından yürütölmüştür (O’Bagy, 2012: 15). KONGRA-GEL(PKK) onun Suriye'deki uzantısı olan PYD dışında kalan, Suriyeli Kürt oluşumları bir araya getiren en geniş katılımlı çatı oluşumdur. Bünyesinde Suriye'de o dönemde aktif olarak faaliyet gösteren 11 Kürt siyasi partisini barındırmaktadır. Bunlar; Kürt Demokratik

Partisi, Kürt Demokratik İlerici Partisi, Kürt Demokratik Eşitlik Partisi, Kürt Demokratik Ulusal Partisi, Kürt Demokratik Birlik Partisi, Suriye Kürt Demokratik Partisi, Kürt Sol Partisi, Kürt Yekiti Partisi, Suriye Kürt Özgürlük Partisi, Kürt Reform Partisi, Suriye Kürt Uzlaşma Partisi'dir (Ertuğrul, 2014:68).

SKUK'un Irak Kürt Bölgesel Yönetimi (IKBY) Başkanı Mesut Barzani ve Irak Kürt Demokratik Partisi (KDP) ile yakın ilişki içinde olduğu, Suriye'de demokratik, çoğulcu, parlamenter ve ademi merkeziyetçi bir yapının kurulmasını istediği, bu amaçla PYD'nin aksine Suriye muhalefetine diğer oluşumları ile yakın ilişkileri bulunduğu ifade edilmektedir (Ertuğrul, 2014:69). Bu bağlamda, SUK ve SUKO olmak üzere, bağımsız Suriye muhalefeti ile temaslarında Kürt kimliğini ve Kürt toplumunun haklarını ön plana çıkarmaya gözlenen SKUK, özellikle Kürt halkının ve ulusal kimliğinin anayasa tarafından tanınmasını ve ademi merkeziyetçi yönetim altında otonomi verilmesini talep etmektedir. Her ne kadar, SUK ile olumlu ilişkileri bulunsada, SKUK SUK'a tam olarak dahil olamamıştır (Ulutaş ve Bölme, 2012: 93). Öte yandan, SKUK yetkilileri, 26-27 Mart 2012 tarihlerinde, İstanbul'da düzenlenen muhalefet toplantısını da taleplerinin dikkate alınmadığını iddia ederek terk etmiştir. Ancak SKUK, SUKO çatısı altında yer almayı başarmıştır. SUKO'da, üç temsilci (Abdulkim Beşar, Mustafa Kheder Ossso ve Muhammed Abdo Keddo) bulunduran SKUK, burada Kürtlerin hakları konusunda söz sahibi olmuştur (Suriye Ulusal Koordinasyonu, 10.10.2014).

Diğer muhalif oluşumlar gibi rejimle diyalogu reddeden SKUK'un, Suriye'deki krizin mevcut rejimin değişmesiyle mümkün olabileceğini dile getirmektedir. Her ne kadar geniş katılımlı bir çatı örgüt yapısına sahip olsa da, PKK'nın Suriye'deki Kürtler üzerindeki etkisi, PYD'nin silahlı bir güç olması ve kendi dışındaki Kürtçü oluşumlara baskıcı politikalar izlemesi nedeniyle, yeterince etkin olamamaktadır.

4.3.2. Suriye Krizinin Yabancı Aktörleri: Arap Baharı Sürecinde Yaşanan Olayların Uluslararası Toplumdaki Algılanışı

Yukarıda belirtildiği üzere, Suriye'de yaşanan Arap Baharı süreci gelişimi, eylem yoğunluğu ve hacmi ile Suriye'nin jeostratejik konumu ve önemi nedeniyle, birçok yabancı aktöründe bir şekilde müdahil olduğu bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. Bu aktörlerin genel

olarak özelliği, birçoğunun Suriye üzerinde ve/veya Suriye’de oyuna dahil olan ÷lkelere ilişkin olarak bazı planlamaları ve hesaplamaları olduğudur. Bu nedenle, Arap Baharı eylemleri ile başlayıp iç savaşa sür÷klendiği ifade edilebilecek olan Suriye’deki sorunun, çok taraflı bir sorun olduğu ve müdahil taraflar arasında zaman zaman güç mücadelesi haline dönüştüğu belirtilebilecektir. Yukarıda değinildiği üzere, özellikle Soğuk Savaş dönemindeki kutuplara üye ÷lkeler arasındaki görüş ayrılıkları, Suriye konusunda iyiden iyiye gün yüzüne çıkmıştır. Soğuk Savaş batı kanadından yer alan ABD, Avrupa Birliği üyesi ÷lkeler ile bazı Arap ÷lkeleri ve Türkiye ılımlı muhalefeti desteklemeyi tercih ederken, Rusya, Çin ve İnan ise Esad rejimine sağladığı desteği sürdürmektedir. Bu iki grup arasındaki ekişme, Birleşmiş Milletler gibi uluslararası platformlarda da devam etmektedir. Suriye’deki muhalefet daha sonra detaylı bir şekilde irdelenecek olup, araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amaçları doğrultusunda, 2011-2013 yılları arasındaki dönemde, Suriye muhalefetine kaynak sağlayan ve destekleyen konumdaki belli başlı aktörler ve oyundaki rollerine ilişkin bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

4.3.2.1. Suriye Muhalafetine Destek Veren ÷lkeler

4.3.2.1.1. Türkiye

Türkiye ile Suriye ilişkilerinin geneline bakıldığında, söz konusu ilişkilerin tarihsel anlamda döngüsel bir seyir izlediği ifade edilebilecektir. Ayrıca Türkiye, Suriye’nin dünya kamuoyundaki konumu ve bölgesel durumu açısından her zaman en önemli aktörlerden biri olmuştur (Turhan, 2012). Türkiye ile Suriye arasındaki ilişkiler, Suriye’nin kurulmasından sonra ortaya çıkan Hatay konusuyla sorunlu olarak başlamış ve uzun bir süre gergin bir hava içinde sürmüştür. Hatay konusunun Türkiye lehine sonuçlanmasıyla da Suriye tarafında Türkiye algısı daha da olumsuz bir hal almıştır. 2. Dünya Savaşı sonrası oluşan çift kutuplu sistemde karşıt gruplarda yer alan Türkiye ve Suriye ilişkilerindeki soğukluk devam etmiştir. Daha sonra, Orta Doğu bölgesinde stratejik önemde olan su kaynakları, iki ÷lkeyi tekrar karşı karşıya getirmiştir ve özölemeyen su kaynaklarının kullanımı sorunu iki ÷lke arasındaki ilişkileri daha gergin hale getirmiştir. Bundan dolayı Suriye tarafı, Türkiye’ye karşı asimetrik bir savaş aracı olarak terör kartını kullanmaya başlamıştır (Turhan, 2012: 133). Bu çerçevede, uzun yıllar KONGRA-GEL(PKK)/KCK terör örgütünü destekleyen ve elebaşını bir anlamda saklayan/kendi bünyesinde faaliyetine izin veren Suriye ile Türkiye ilişkilerin de, pozitif bir gelişme kabul edilebilecek olan 1998 yılındaki ‘Adana

Mutabakatı' aslında olumlu bir gelişme olarak görülmekteydi. Ancak Arap Baharı sürecinde, Esad'ın sivillere uyguladığı aşırı güç kullanımı, bu resmi değiştirdi (Çemrek, 2012: 59). Bu bağlamda, Türkiye, Arap Baharı Kuzey Afrika'da ilerlerken Suriye'ye hızlı bir şekilde yenilenen bölgesel koşullar ve ortaya çıkan olaylar çerçevesinde bir çözüm yolu haritası ortaya koymuş ve ülke yönetiminden de aldığı taahhüt bağlamında talep edilen değişimin süreç içinde kabullenmesini ummuştur (Çemrek, 2012, 62). Ancak mevcut Baas yönetimi böyle bir yolu tercih etmek yerine ülkedeki gösterileri yine şiddetle bastırmayı tercih etmiştir.

Olaylar şiddetini arttırması sonucunda, Türkiye sınırına yönelik mülteci akışı da hızlanmış olup, Suriye'deki toplumsal olaylar Türkiye'nin istemediği bir yöne doğru evirilmeyi sürdürmüştür. Bu durum üzerine Ankara'da güvenlik toplantıları düzenlenmiş, Suriye sınırına dönük politikalar gözden geçirilmiştir.

Türkiye bu aşamada Suriye'deki muhalefete ilişkin olarak dönüm noktası olarak nitelendirilebilecek bir hamle yapmış ve Suriyeli muhaliflerin ülkede barınmasına ve seslerini duyurmasına izin vermiştir. Buna ek olarak, Türkiye'de çeşitli toplantılar yapan Suriye muhalefeti, ülkede siyasi anlamda da örgütlenme içine girerek, 3 Ekim 2011'de SUK'a ait bir büro İstanbul'da açılmış ve Türkiye, muhaliflerin yanında olduğunu açık ve net bir şekilde göstermiş olmaktadır (Turhan, 2012: 134). Kısacası, Türkiye muhalif yapılanmaları diğer ülkeler ile aynı doğrultuda hemen her konuda desteğini sürdürmekte olup, Baas rejiminin Suriye'nin geleceği için uygun olmayan bir yönetim olduğunu altını çizerek dile getirmektedir.

4.3.2.1.2. Amerika Birleşik Devletleri

ABD'nin küresel boyuttaki politikaları ve bunları uygulamak için çeşitli yollar dendiği herkes tarafından malum olan bir husustur. Bu çerçeveden bakıldığında; birçok kişiye, gruba ve hatta ülkeye göre Arap Baharı olgusu, tümüyle ABD'nin Orta Doğu coğrafyasına dönük olarak kurguladığı 'Büyük Orta Doğu Projesi'nin son ürünü olduğu düşünülmekte ve söz konusu varsayım hemen hemen her düzeyde dile getirilmektedir. Bu görüşü savunanların, iki ana çıkış noktası olduğu ifade edilmekte olup, bunlardan birincisi, ABD'nin dünyanın tek hegemonyan gücü olduğu ve olan biten her şeyi kontrol edebilecek yegâne büyük akıl olduğu iddiası, ikincisi ise Arap Baharı'nı tecrübe eden ülkelerin halklarının herhangi bir irade ortaya koyabilen öznel

olmaktan ziyade, sürecin içinde yönlendirilen nesnelere olduğu düşüncesidir (Dinçer ve Kutlay, 2012: 8). Ancak, ABD'nin fiiliyatta gerçekleştirdiği eylemlere ve izlediği politikalara bakıldığında, Suriye öznesinde söz konusu oyun kurucu rolünden görece sıyrıldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle, 2011-2013 yıllarını kapsayan dönemde ABD'nin Arap Baharı karşısında aşırı ihtiyatlı, ön plana çıkmayan ve düşük profil sergileyen bir aktör olarak karşımıza çıktığı ve gelişmeleri perde arkasından izleyerek, kritik güvenlik sorunlarını bölgesel güçlere havale eden bir tutum takındığı ifade edilebilecektir (Shapiro, 2013: 65). ABD'nin bu tavrını anlamak için, ülkenin iç dinamiklerini de göz önüne alınması gerektiği, ABD'nin içinde bulunduğu iç politik durumun Orta Doğu'daki böylesine belirsiz bir sürecin yüklerini kaldırabilecek durumda olmadığı, Afganistan ve Irak savaşlarının Amerikan toplumu üzerinde yarattığı sosyal ve ekonomik baskının, Obama yönetimini bu yeni durum karşısında çok fazla aktif bir politika izlemekten alıkoymuş da belirtilmektedir (Dinçer ve Kutlay, 2012: 8). Konuya Suriye özelinde bakıldığında, 2011-2013 dönemi içerisinde, ABD bu tablosuna rağmen olaylara müdahil olmuş ancak bu müdahillik telkin ve yol gösterici boyutunda olmuştur. Akabinde, sınırlı düzeyde de olsa ılımlı muhalefeti desteklediği de kaydedilmektedir (Shapiro, 2013: 65).

Arap Baharı sürecinde ABD, Libya'da askeri bir operasyona destek vermiş ve böyle bir hareketin gerçekleşmesi için Birleşmiş Milletler Güvenlik Kurulu (BMGK)'ndan gerekli kararın çıkması için gerekli çabayı sarf etmiştir. Bazı Suriyeli muhaliflerinde dahil olduğu kimi çevreler Suriye içinde aynı koşulların var olduğunu düşünmekte olup, ABD'den yine benzer bir politika beklemişlerdir. Ancak ABD, böyle düşünenleri hayal kırıklığına uğratmış, Suriye için Libya benzeri bir operasyona mesafeli durmuştur. ABD'nin bu duruşunda, Suriye jeopolitiğinin hassasiyeti ve Esad rejimi sonrası için alternatif yönetim unsurlarının tam olarak olgunlaşmadığı düşüncesinin etkili olduğu ifade edilmektedir (Shapiro, 2013: 65). ABD, Suriye yönetimine karşı askeri bir operasyon yerine bazı ambargolar ve kısıtlamalar uygulamak istemiş ve bu amaçla BMGK'yi harekete geçirmeye çalışmıştır. Ancak konseyde Rusya ve Çin'in vetosuyla ABD'nin bu ambargo politikası gerçekleşmemiştir (Lyme, 2012: 25). Esad yönetime BMGK nezdinde yaptırımlar uygulanması konusunda yapılan oylamalarda Rusya ve Çin'in veto kullanması sonucu, konsey dışı çözümler bağlamında ABD, Fransa, İngiltere, Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, Katar, Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan, İtalya ve Türkiye'nin katılımıyla

‘Suriye Halkının Dostları Grubu’ oluşturulmuş ve bu grup Suriyeli muhalif hareketi birçok desteklemeye başlamıştır. ABD’de söz konusu grupta katılımcı olarak yer almaktadır.

2013 yılının ilk dönemleri bakıldığında, ABD’nin halen bir askeri operasyona sıcak bakmadığı ancak, ılımlı muhalefet olarak nitelendirdiği ve ülkesinin çıkarları doğrultusunda hareket eden bazı muhalif grupları desteklediği bilinen hususlardandır.

4.3.2.1.3. Bölgedeki Arap Ülkeleri

Arap Devletleri arasında Suriye muhalefetin destek sağlama bağlamında, öne çıkan ülkeler Suudi Arabistan, Katar, Birleşik Arap Emirlikleri, Ürdün ve bazı diğer Körfez ülkeleridir. Bahse konu ülkelerin sahip olduğu sermaye gücü, bölgesel ve uluslararası düzeyde etkili basın/yayın organları ile küresel güçlerin adlıkları destek ve yönlendirmelerin belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Duran ve Yılmaz, 2011). Suudi Arabistan’ın bölgesel politikaları bağlamında, Ortadoğu’nun istikrarı ve statükonun sağlanması ile petrol fiyatlarının kontrol edilebilir düzeylerde seyretmesi sayılabilir (Duran ve Yılmaz, 2011: 19). Buna ek olarak, ülke yönetiminin İran’ın bölgedeki Şii gruplar üzerindeki etkisini ve nükleer programını ülke güvenliğine yönelik açık bir tehdit olarak algılamakta, İran’ın etkinliğine karşı bölgede denge oluşturmaya çalışmaktadır. Bahse konu dış politika çerçevesinde S. Arabistan, İran’a yakınlığı nedeniyle kendisi için potansiyel bir tehdit olabilmesi bağlamında, Suriye’ye yönelik muhalefeti destekleme yolunu tercih etmiştir. Bu bağlamda, Suudi Arabistan’da muhalefeti aktif olarak destekleyen ülkelerdendir (Abuhasan, 2013) . Halihazırda sahip olduğu sermaye gücünü ana belirleyici unsur olarak gören ve uluslararası arenada bunu kullanan Katar’ın, Arap Baharı kapsamında rejim değişikliği yaşama ihtimali olan birçok ülkede nüfuzunu artırma ve kendi lehine kararlar alan yönetimlerin gelmesini sağlama yönünde bir imkan elde ettiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, Katar Suriye muhalefeti içinde özellikle daha dinci muhaliflere desteğini sürdürmektedir (Ermağan ve Gümüş, 2014: 311-314). Ürdün yönetimini Suriye sorununa yaklaşımı ise 2013 başı itibariyle halen denge politikası yönünde ilerlemekte olup, bir yandan rejim ile temasları devam ederken diğer yandan muhalefet ile de ters düşmeme çabası içindedir. Ancak, Ürdün Suriye’de muhtemel bir rejim değişimi olması halinde kesinlikle

Müslüman Kardeşler Örgütü'nün etkinliğini istememekte, bu nedenle de laik muhalif kesimleri az da olsa desteklemektedir (Duran ve Yılmaz, 2011: 22).

4.3.2.1.4. Avrupa Birliği Üyesi Ülkeler

Avrupa Birliği, genel olarak sadece ekonomik bir birlik olması, siyaset ve dış politika konularında yeknesaklıktan uzak bir görünüm ortaya koyması bağlamında sıklıkla eleştirilmektedir. Söz konusu dağılmış görüntüyü ortadan kaldırmak amacıyla, Lizbon Anlaşması vb. girişimler yapılmış olsa dahi, AB'nin bünyesinde çok sesliliğe son veremediği, ortak dış politika ve güvenlik konularında yetkili tek sesliliği yakalayamadığı ifade edilmektedir (Erdoğan, 2012: 16). AB'nin böylesine bir durum içerisinde olmasının nedeni ise, birlik içerisinde küresel çapta etkinliği ve gücü olan İngiltere, Almanya, Fransa ve İtalya'nın varlığı ve en belirleyici ülkeler olmasıdır. Farklı çıkarlara sahip bu dört büyük ülkenin stratejik konularda ortak bir karar alıp uygulanması zor bir durum olmuştur.

Suriye'de yaşanan kriz, Ortadoğu'da yaşanan uyanış hareketinin son halkalarından birisi olarak aslında AB için önemli bir tecrübe birikimi ile karşılanmıştır. Suriye'nin başta petrol olmak üzere doğal kaynaklarının yeterince çekici olmaması, ülkede yaşanan isyan hareketine yönelik Beşar Esad rejiminin aşırı güç kullanımı da belki de ilk kez AB içinde daha ortak bir yaklaşımla eleştirilmiştir. AB'ye yön veren Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya ve diğer AB üyesi ülkeler Suriye'de yaşananlar konusunda ağız birliği içinde doğrudan Esad rejimini ve özellikle de Beşar Esad'ı eleştirmişler ve hatta suçlu ilan etmişlerdir (Erdoğan, 2012: 18).

Suriye'de yaşanan şiddet olayları ve şiddetin artarak devam etmesi üzerine, AB Suriye'ye karşı yaptırım uygulama kararı vermiş ve bu bağlamda, 9 Mayıs 2011 tarihli Konsey Kararı ile Suriye'ye karşı kısıtlayıcı önlemler uygulamaya başlamıştır. Bu çerçevede, uyarınca Suriye'ye karşı, iç baskı amacıyla kullanılacak ekipman ambargosu, belirli hizmetlerin sağlanması yasağı, Suriye'de sivil halka karşı şiddetli baskıdan sorumlu kişiler ve onlarla ilişkili kişilerin, kurum ve kuruluşların fonları ve ekonomik kaynaklarının dondurulması, önlemlerinin alınmasına karar verilmiştir (Erdoğan, 2012: 18).

AB üyesi ülkelerin Suriye'nin mevcut rejimine karşı olduğu bilinmekle birlikte, birlik üyesi güçlü ülkelerin Suriye'deki emelleri birbirinden farklıdır. Fransa, Almanya, İngiltere ve İtalya, "Suriye Dostları Grubu" üyesi ülkeler olup, ılımlı muhalefeti farklı boyutlarda desteklemektedirler. Ancak, bu desteğin en kapsamlıları Fransa ve İngiltere tarafından yapılmakta olup, bu ülkelerin yardımlarının amacının genel olarak muhalefeti kendi amaçları ve stratejileri doğrultusunda yönlendirmek olduğu ifade edilmektedir (Küçükkeleş, 2013: 17-18).

4.3.2.1.5. Birleşmiş Milletler

Yukarıda ifade edildiği üzere, BMGK'de Suriye'ye müdahale, yaptırım uygulanması vb. kararların alınmasına Rusya ve Çin karşı çıkmış ve BM'nin bu bağlamdaki karar mekanizmalarını kilitlemiştir. Bu çerçevede, o tarihlerde BMGK'den çıkan Suriye aleyhine, 16 Aralık 2011'de Rusya'nın önerisiyle bir kınama çıkartılmıştır (Blewitt, 2013: 42). Buna ek olarak, BM Genel Sekreteri Ban Ki Moon, güvenlik konseyinde ortaya çıkan bu çözümsüz durumu aşmak amacıyla, Suriye konusunda özel bir temsilci atamayı talep etmiştir. Konuya ilişkin olarak, BM Genel Kurulu'nda 16 Şubat 2012 tarihinde kabul edilen karar üzerine, özel temsilcilik görevine bir önceki BM Genel Sekreteri Kofi Annan atanmış olup, aynı zamanda Arap Birliği'de Annan'ı özel temsilci olarak tanıdığını ilan etmiştir (Blewitt, 2013: 42). Özel temsilcisi olarak atanan Annan, alınan karar çerçevesinde olayların tüm aktörleriyle görüşerek olası bir barış için zemin oluşturmayı amaçlamış ve Mart 2012'de 6 maddelik kendi adını taşıyan bir barış planı hazırlamıştır. Planda ana hatlarıyla, özel temsilcinin tanınması, Suriye halkının meşru isteklerine kulak verilmesi, bir an önce ateşkesin sağlanarak, tarafların müzakere etmeye başlaması gibi hususlar yer almaktadır (Abuhasan, 2012: 78). BMGK kabul edilen kararın akabinde taraflar Mayıs 2012'ye kadar sürececek olan bir ateşkes sürecine girmişlerdir. Mayıs 2012'de yeniden başlayan çatışmalar, Annan planının bir ölçüde başarısız olduğunu göstermiş ve Kofi Annan temsilcilik görevini bırakmıştır. Annan'ın bu istifası üzerine, BM ve Arap Birliği Suriye Özel Temsilciliği'ne Cezayir'in eski Dışişleri Bakanı Lakhdar Brahimi atanmış olup, 2013 yılı itibarıyla adı geçen görevine etmiştir (Blewitt, 2013: 42).

Görüldüğü üzere, Arap Baharı çerçevesinde Suriye’de önceleri sivil bir halk hareketi olarak başlayan süreç, zamanla bir iç savaş dönüşmüştür. Ayrıca, Suriye özelinde başlayan sürecin, geldiği nokta itibariyle uluslararası bir sorun haline geldiği ve ülkeye onarılmaz hasarlar verdiği görülmektedir. Suriye’deki iç karmaşıklığın uluslararası aktörlerine değindikten sonra, bu aşamada, karışıklığın Suriye içi aktörlerine değinmekte de fayda olduğu değerlendirilmektedir. Burada, Suriye’nin siyasi ve askeri muhalif kanadı ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan örgütlere ile rejime bağlı veya rejim yanlısı hareket eden diğer örgütlere değinilecektir.

4.3.3. Suriye’deki Muhalif Yapılar ve Kaynak Sağlayıcı Ülkelerin/Örgütlerin Ağ Düzenekleri Çerçevesinde Güç ve Bağımlılık İlişkileri

Suriyeli muhalif örgütlerin 2011 öncesi ve sonrası dönemi karşılaştırıldığı zaman, bahse konu yapılanmaların 2011 öncesi iki ana hatta ilerlediği, bunlardan ilkinin din tabanlı olan ‘Müslüman Kardeşler’ hareketi ve buna müzahir oluşumlar, diğerinin ise daha ziyade laik oluşumlar, sol tandanslı yapılanmalar ile Gayri Müslim ve etnik kökenli örgütlerin bir araya gelmesiyle oluşturulan ve çoğunlukla Suriye dışında ikamet eden bireylerin dahil olduğu ‘Şam Deklarasyonu’ grubu olduğu ifade edilebilecektir. 2011 sonrası dönemde ise, özellikle isyan hareketlerinin başlangıcında, eş güdüm eksikliği ve rejimin yoğun baskısı sonucunda gelişen çok parçalı muhalefetin birlikte hareket etme yoksunluğundan ötürü, ulusal ve yerel bazda bağımsız olarak nitelendirilebilecek birçok grup veya oluşumun ortaya çıktığı, ancak daha sonra söz konusu oluşumların Suriye’deki muhalif hareketlere destek veren ülkeler nezdinde kendi başlarına meşruiyetlerini kazanamamalarından, rüşlerini ispat edememelerinden ve bu nedenle yeterince kaynak akışı sağlayamamalarından dolayı, bir konsolidasyon dönemine girdikleri gözlenmektedir. Söz konusu eğilim, muhalif hareketlerin çatı örgütü konumunda oldukları kaydedilen SUK ve SUKO’nun yönetim kadrosuna bakılarak kolayca anlaşılabilir. Örneğin, 2012 Ocak ayı itibariyle en kapsamlı çatı örgüt olarak kabul edilen, daha sonra birçok ülke tarafından Suriye’nin meşru temsilcisi olarak kabul edilen SUKO’nun temellerini oluşturan SUK’un 28 kişilik yönetim kurulu üyelerinin kompozisyonuna bakıldığında, 6 üye yerel olarak oluşturulan komitelerden, 5 üye MKÖ, 4 üye ŞDG, 4 üye ulusal blok olarak adlandırılan yapılanmadan, 4 üye Kürt temsilcilerden, 4 üye bağımsız ve 1 üye de Asuri Blok’a mensup üye

şeklinde meydana geldiği görülmekte olup, söz edilen bir araya gelme faaliyetinin önemli bir ayağı olarak değerlendirilmektedir (O'Bagy, 2012: 10).

Bu konsolidasyon döneminde, örgütlerin sahip olduğu sosyal ağlar marifetiyle bir araya geldikleri, söz konusu sosyal ağların zaman zaman güçlü ağlardan oluşan kapalı ağ düzenekleri olarak, zaman zaman ise ideolojik olarak farklı gruplar arasındaki zayıf bağlar olarak ortaya çıktığı, ayrıca söz konusu farklı gruplar arasındaki ağlarda ortaya çıkan yapısal boşlukların aracılık faaliyetleri ile doldurulmasının bir araya gelme bağlamında hayati bir rol oynadığı izlenmekte olup, bahse konu sosyal ağların sözü edilen bir araya gelme döneminde büyük önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, ideolojik olarak bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu bir örgütte, örgütsel düzeyde farklı noktalardaki bilgiye ve kaynağa erişim için aktörlerin sürekli aynı ağ ilişkilerinin kullanması bir nevi zorunluluk olarak görülmektedir. Suriye özelinde düşünüldüğünde, mevcut totaliter rejimin baskıcı uygulamalarından uzak kalmak için ideolojik olarak aynı düzlemde olmayan örgütlerle ilişki kurulmamaktadır. Bunun sonucunda da, sözü edilen bağlamda kapalı ağ kümelerinin oluşumu kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu tarz bir faaliyet alanı içerisinde kapalı ağ düzeneği kümelerinin bolluğunda, kaynak edinimine ve istikrarına ilişkin bilgi, aktörler arasındaki zayıf bağlarda dolaşacak ve bu durumda, Burt'un (1983) ifade ettiği yapısal boşlukları dolduran araçlar, bilgi aktarımında kilit rol oynayabileceklerdir.

Ayrıca, Suriye'de Arap Baharı sonrası ortaya çıkan muhalif örgütlerin tek başlarına elde edemedikleri uluslararası finansal, aynı ve diğer kaynak edinimini ve bu konuda oluşan görece istikrarlı dönemi, bir araya gelerek oluşturdukları çatı örgütler ile elde ettikleri ve söz konusu çatı örgütlerin de stratejik olarak bir araya gelerek ortak kaynak havuzundan faydalanma güdüsü ile oluşturulduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu hususlar ışığında düşünüldüğünde, Suriye'deki muhalif hareketlerin, Arap Baharı olarak adlandırılan sürecin Suriye'de başladığı dönem olan 2011 yılı öncesindeki dönemde farklı bağlamlarda hareket ettiği, ayrıca 2011 sonrası dönemde ise 2013 yılına kadar görece bir bütünleşme ve konsolidasyon dönemine girerek son halini aldığı görülmektedir. Suriye'deki muhalif hareketlerin bağlamsal olarak geçirdiği bu evrimsel şekillenmenin, sosyal sermaye ve sosyal ağ yaklaşımları ile kaynak bağımlılığı kuramının güç ve bağımlılık ilişkilerine dair ortaya koyduğu temel söylemlerinin

detaylı olarak irdelenmesi için farklı ve uygun bir bağlam sağladığı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, kaynak bağımlılığı kuramı ve sosyal ağ yaklaşımlarının araştırmanın amaçları doğrultusundaki kesişim noktalarına değinilmesinde fayda olduğu mütalaa edilmektedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışıldığı üzere, sosyal ağ yaklaşımı ile kaynak bağımlılığı kuramı örgütsel araştırmalar yazınında, örgütün içsel dinamiklerine odaklanarak çevreyi verili olarak alan yaklaşımlardan farklı olarak; çevrenin örgütün hareket, tepki ve stratejilerine ilişkin olarak belirleyici rolünden bahsetmektedir. Granovetter'in (1973) 'zayıf bağların gücü' yaklaşımının ve Burt'un (2000: 192) 'yapısal boşluklar' modelinin bilgi akışı konusunda, uzaktaki diğerleri ile güç ilişkileri bağlamında müşterek bir hareket modelini önererek kuramsal anlamda bir devrim yarattığı, ağ kuramının aynı zamanda 1940-1950'ler de başlayan eski bir kuramsal kökenden de ilham aldığı, özellikle Heider ve Festinger'ın Geşaltçı psikolojisi ile harmanladığı bilişsel öğeler ile 1970'lerde Emerson tarafından kavramsallaştırılan güç ve bağımlılık ilişkilerinin temel varsayımlarının ağ kuramını derinden etkilediği vurgulanmaktadır (Omar ve Pirkey, 2014: 42). Buna ek olarak, örgütler arasında oluşturulmuş bir sosyal ilişki düzeneğinin ayrı bir örgütlenme birimi gibi hareket edebileceği, bu nedenle söz konusu ilişkilerin mahiyetinin, niteliğinin ve etkisinin yalnızca ağ düzeneğine dahil olmuş örgütlerin davranışlarının analiz edilmesiyle bütünü anlaşılmamasının imkansız olduğu ve müşterek davranışın örgütler arası ilişkiler çerçevesinde kendine özel bir ilişki türü ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Van de Ven, 1976: 25).

Meydan'a (2012: 181) göre ağ kuramı ile kaynak bağımlılığı kuramı bağımlılıkla ilgili birçok temel kabulü paylaşmaktadır. Buna ek olarak, Gulati'de (1999: 401) örgütlerin kaynaklara ve kaynakları elinde bulunduran örgütlere ulaşabilmelerinin, örgütün sahip olduğu sosyal ağlar yoluyla mümkün olduğunu ve örgütsel yapılardan da bu ağlar sayesinde haberdar olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca, Sözen ve Gürbüz'de (2012: 318) benzer şekilde, örgütler arasındaki bağımlılığa odaklanan kaynak bağımlılığı kuramının, örgütsel ağlar kuramı ile benzer yanları olduğunu dile getirmiş olup, söz konusu kuramların temelde birçok öngörüü paylaştığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, Cook (1977: 69) örgütler arası ilişkiler düzleminin, örgütler arası kaynak aktarımına olanak veren bir ağ olduğunu, örgütler arası ilişkilerde bu anlamda iki önemli etmenin bulunduğunu, bunların ise örgütün piyasadaki yeri ve kaynak akışı

üzerindeki potansiyel gücü olarak sıralanabileceğini ifade etmiş olup, örgütsel ağlarda kaynak konusunun öneminin altını çizmiştir.

Kaynak edinimi anlamında, örgütler arası güç dengesizliğinin, bir örgütün diğeri için görece kritik olan bir kaynağı elinde tutmasından kaynaklandığı, görece zayıf olan ve kaynağa ihtiyaç duyan örgütün diğereine bir anlamda bağımlı hale geldiği ifade edilmektedir (Davis ve Cobb, 2010: 27). Ayrıca kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin bir yandan kendileri için kritik kaynakları elde etme çabası içinde olduklarını, ancak bunu yaparken kendi otonomilerinden de mümkün olduğu kadar ödün vermemeye çalıştıklarını kaydetmektedir (Üsdiken, 2007: 81). Bu bağlamda, güç asimetrisinin olduğu ilişkilerde de, görece daha az güçlü olan örgütün, söz konusu dezavantajlı durumu asgariye indirmek veya ortadan kaldırmak için çeşitli hamleler yapma teşebbüsüne gireceği belirtilebilecektir (Hilman, vd., 2009: 1409). Bu doğrultuda, bahse konu dezavantajlı durumda bulunan ve kaynağa ihtiyacı olan örgütün, bulunduğu mevcut örgütsel ağ içerisinde bunu sağlamasının pek de uygun olmadığı, halihazırda yer aldığı ağ düzenine örgütün karşı karşıya olduğu soruna çözüm geliştirmede yetersiz kaldığı, bu nedenle mevcut ağlarının dışında çeşitli çözüm sağlayıcı olanaklara yönelebileceği söylenebilecektir. Diğer bir deyişle, yukarıda da ifade edildiği üzere, güç dengesizliğinin yüksek olduğu durumlarda daha zayıf olan örgütün güçlü olanın gücünü daha net olarak hissettiği ve otonomisinin azalacağına ilişkin kaygılarının arttığı belirtilebilecektir. Buna ek olarak, örgütsel araştırmalar yazınında, örgütlerin dahil olduğu sosyal ağ düzeneklerinin, kaynakların dağılımı veya kaynak bağımlılığının ortaya çıkardığı sosyal yapı gibi dışsal unsurlarla açıklanmaya çalışıldığı, bu çerçevede örgütlerin kaynak ediniminden kaynaklanan belirsiz çevreleri yönetmek ve kaynak ihtiyaçlarını istikrarlı olarak sağlayabilmek adına, genellikle dışsal kısıtlamalar ile baş etmelerine olanak veren kaynaklara ve yeteneklere sahip diğer örgütlerle bağlar kurma çabası içinde oldukları kaydedilmektedir (Gulati ve Garguli, 1999: 1440). Bunun yanında, Oliver (1990: 250), kaynakların kıt olmasının örgütler arası ilişkilerin oluşumunda temel bir rol oynadığını, kaynakların kıt ve kısıtlı olmasının örgütlerin gerekli kaynakları edinmede zorluk yaşamalarına sebep olduğunu, bu zorluğun ise diğer örgütlerle ağ ilişkileri kurma eğilimi yarattığını ifade etmektedir. Kaynak edinimi sırasında ortaya çıkan güç asimetrisinin, büyük çoğunlukla kaynağın niteliğinden dolayı oluştuğu, kıt ve kontrolü sınırlı

sayıda örgütte olan kaynakların, bağımlılığa, bağımlılığın ise güç eşitsizliğine neden olduğu söylenebilecektir. Bu uslamamanın altında, kaynak edinimi ve kaynak ediniminin istikrarını sağlama konusunda kaynağın kıt niteliğinden dolayı, tek ya da az sayıda güçlü örgüte bağımlı olan örgütün, içinde bulunduğu mevcut sosyal ağları ile anılan bağımlılık sorununu gideremediği, bu nedenle kaynak sağlama anlamında ortaya çıkan güç asimetrisini aşabilmek, kendi otonomisini korumak ve kaynak sağlayıcı örgütlere deyim yerindeyse boyun eğmeme adına kendine farklı sosyal ağlarda alternatif kaynak sağlama yolları arama yolunu tercih edebileceği savı yatmaktadır.

Kaynak edinimi nedeniyle yüksek güç dengesizliğinin bulunduğu bağlamlarda yer alan örgütlerin, otonomilerini korumak amacıyla çeşitli alternatifler arama çabası içinde olacağı belirtilmekte ve söz konusu alternatifleri mevcut sosyal ağları yoluyla elde edemeyeceği vurgulanmaktadır. Bu noktada, sosyal ağ yaklaşımları çerçevesinde ortaya çıkan ve örgütlere kendi ağ düzenekleri dışındaki bilgiye ve/veya kaynağa ulaşma imkanı sağlayan ağ ilişkileri yapılarının, güç dengesizliğine maruz kalan örgütlerin alternatif yaratma çabalarını açıklamada daha yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Bahse konu yaklaşımlar çerçevesinde, yapısal boşluklar düşüncesinin yukarıda ifade edilen durumda kalan örgütlerin kaynak edinme anlamındaki faaliyetlerini betimlemede daha uygun olabileceği düşünülmektedir. Burt'e (2000: 348-349) yapısal boşluklar düşüncesinin temelinde, aktörlerin yüksek güven alt yapısı ile oluşturduğu güçlü bağların bulunduğu ağ düzeneklerinin genelde kümeler halinde konumlandıkları, birbirlerinden ayrı ve bağlantısız olduklarını, birbirleri normal şartlar altında bağlantısız olan bu kümelerin zayıf bağlar ile ilişkili hale geçebileceği düşüncesinin yer aldığını kaydetmektedir. Bu bağı olmayan kümeler arasındaki oluşan boşluklar, yapısal boşluklar olarak nitelendirilmekte ve söz konusu boşlukları dolduran aktörlerin çeşitli avantajlara sahip olacağı belirtilmektedir (Burt, 2005: 15). Ayrıca, zayıf bağlar yoluyla ortaya çıkan aracılık faaliyetlerinin örgütlere, kaynak edinimi anlamında halihazırdaki sosyal ilişkileri ile ulaşamayacağı bilgiler ve imkanlar sunabileceği ve örgütlere hayatta kalma anlamında farklı fırsatlar sağlayabileceği belirtilmektedir (Zaheer, vd. 2010: 73).

Suriye'deki muhalif örgütlerin kaynak edinimi konusundaki tecrübeleri, bahse konu güç ilişkileri bağlamında dikkate alındığında, özellikle Arap Baharı sonrası ortaya çıkan çatı

örgütlenmelerin her türlü kaynaklarını yukarıda belirtilen Birleşmiş Milletler gibi çok uluslu yapılanmalar ile kendilerine destek veren ülkelerden tedarik ettikleri görülmektedir. Bu anlamda, muhalif örgütler ile onlara kaynak sağlayıcı konumda olan ülkelerin/örgütlerin arasında muazzam bir güç asimetrisi olduğu kolaylıkla söylenebilecektir. Ancak bahse konu örgütlerin bir yandan bağımsız olarak hareket etme eğiliminde oldukları, bu nedenle sadece bir kaynak sağlayıcının güdümünde olmaktan ziyade birçok farklı ülke/örgüt ile görüştikleri bu sayede de bir nevi otonomilerini sağlama peşinde oldukları söylenebilecek olup, söz konusu yapılanmaların bahse konu faaliyetleri mevcut sosyal ağlarından ziyade farklı ağ kümeleri ile ilintli olarak gerçekleştirilmeye çalışıldığı ifade edilebilecektir. Bunun yanında, bahse konu muhalif örgütlerin farklı ağ kümelerindeki kaynak ve bilgiye ulaşımını ise, genel olarak bilgi ve tecrübe olarak bahse konu örgütler ile kaynak sağlayan yapılanmalar/ülkeler arasındaki yapısal boşluklardan avantaj sağlama konusunda yetkin aktörler marifetiyle yaptığı ve söz konusu aktörlerin Burt'un (2005:15) belirttiği aracılık faaliyetini yürüttükleri söylenebilecektir. Bu çerçevede;

Önerme-6: Arap Baharı sonrası ortaya çıkan çatı muhalif örgütler ile bunlara kaynak sağlayan örgütler/ülkeler arasında yüksek güç dengesizliği, muhalif örgütlerin kaynak sağlama anlamında aracılık faaliyetleri yürütmesine neden olmaktadır.

Suriyeli muhalif örgütlerin kendilerine kaynak sağlayan ülkeler/örgütler ile kaynak edinimi ve bu edinimin istikrarı anlamında tecrübe ettiği diğer bir hususun, kaynak bağımlılığı kuramı tarafından değinilen 'Karşılıklı bağımlılık' olduğu ifade edilebilecektir. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde örgütler arası bağımlılık, bir örgütün kaynak temin ettiği örgüte olan ve temin ettiği kaynağın niteliği, yoğunluğu ve kritikliğine göre değişebilen bir olgudur (Davis ve Cobb, 2010: 29). Cook (1977: 66) örgütlerin kendi yerel ve dışsal çevreleri ile kaynak elde edememelerinin sonucunda, yerel olmayan dış çevre ile kaynak sağlama adına müzakerelere başlayacağını, bunun da bağımlılıklar yaratarak örgütlerin otonomilerini kaybetmelerine yol açacağını belirtmektedir. Bağımlılık durumlarının, güç dengesizliği durumlarından farklı olarak değerlendirilebileceği belirtilebilir. Bunun nedeni, güç dengesizliği durumlarında, sadece zayıf olan örgütün kısıtları kaldırma bağlamında çeşitli hamleler yapabileceği düşünülürken, bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda aynı kaynağa ihtiyaç duyan

ve hatta rakip durumunda olan örgütlerin, kaynak edinimi konusunda müşterek olarak çeşitli alternatif çözümler üretme eğiliminde oldukları ifade edilebilecektir. Bu doğrultuda, Gargiulo ve Ertug (2014: 1439) bağımlılığı yüksek olan zayıf örgütlerin, söz konusu bağımlılık durumlarından ya temin ettikleri kaynağın temin durumunu kontrol altına alarak ya da sosyal ağları yoluyla kaynak temini konusunda alternatifler yaratarak kurtulabileceklerini, sosyal ağların bağımlılıktan kurtulma anlamında tam olarak bir çözüm oluşturmasa dahi güçlü tarafın gücünü kullanma imkanını veya isteğini kısıtlayabileceğini ifade etmişlerdir.

Özellikle kıt olan veya sınırlı sayıda tedarikçi tarafından kontrol edilen kaynaklara ihtiyaç duyan örgütler, yukarıda değinildiği üzere, her zaman söz konusu bağımlılık durumuyla tek başlarına başa çıkamamaktadırlar. Bu sebeple, aynı kaynağın temini bağlamında rakip olan örgütlerin, kaynak tedarikine ilişkin sorunları ortadan kaldırmak adına bir birleşme yaşayabilecekleri belirtilebilecektir. Bu bağlamda, Casciaro ve Piskorski (2005: 189) kaynak bağımlılığın yoğun olduğu ilişkilerde, kısıt giderici faaliyetler olarak nitelendirilen ve genel olarak örgütün tek başına gerçekleştirdiği hamlelerin daha az kullanılacağını ve sözü edilen durumun daha ziyade endüstri içi birleşme stratejilerine yol açacağını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, kaynak edinimi konusunda bahse konu sorunları yaşayan örgütlerin, yukarıda da ifade edilen ve kaynak bağımlılığı kuramı tarafından çokça incelenen, stratejik ittifaklar kurma yönünde hareket edebileceği belirtilebilecektir. Söz konusu ittifaklar çerçevesinde, önemli kaynaklara ulaşmanın ve söz konusu kritik kaynakların teminini istikrara kavuşturmanın, örgütlerin her zaman tek başlarına baş edebilecekleri bir durum olmadığı, bu nedenle örgütlerin kaynaklara ulaşım, istikrar ve maliyet gibi çeşitli nedenler ile stratejik iş birlikleri kurmayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Meydan, 2010: 18). Bunun yanında, örgütlerin stratejik ittifaklar yoluyla ortak bir kaynak ve imkan havuzu oluşturarak, kendi başlarına yapamayacakları proje ve benzeri girişimleri başlatabilecekleri ve söz konusu durumun kaynak tamamlama olarak nitelendirildiği belirtilmektedir (Chung, vd., 2000: 3).

Stratejik ittifakların yapısı ve bu ittifakların oluşumunda sosyal ağların rolünün ve işlevinin ele alındığı çalışmada Gulati (1998: 300-301) söz konusu stratejik ittifakların kaçınılmaz olarak örgütün sosyal ağlarından etkileneceğini, hatta örgütün sosyal ağları tarafından şekillendirileceğini, örgütün söz konusu oluşumlara dahil olma veya oluşturulma

aşamasında sosyal ağlarında sahip olduğu güçlü ve zayıf bağlarının büyük rolü olduğunu, daha önce ortaklık yapmış olan örgütlerin stratejik anlamda bir araya gelme konusuna daha yatkın olabileceğini, ancak araştırmaların daha önce ittifak kurmamış ve görece uzak bağlara sahip örgütlerin de aynı iştiğal alanında olmaları koşuluyla bir araya gelebilecekleri belirtilmektedir. İfade edilen hususlar çerçevesinde, yüksek bağımlılık durumlarında ortaya çıkan ve örgütleri bir araya gelme yönünde bir anlamda zorlayan bağlamlarda, örgütlerin hâlihazırda sahip oldukları güçlü bağların kaynak ediniminde yetersiz kalabileceği değerlendirilmektedir. Bunun nedeninin ise örgütün mevcut ağları ile elde edebileceği bir kaynağın temini için yüksek bağımlılık yaşamayabileceği, çünkü halihazırdaki ağlarının örgüte bahse konu kaynağı ya da ikamesini sağlamada yardımcı olabileceği, özellikle kapalı ağ düzeneklerinde yer alan örgütler için, ağ yapısındaki yüksek toplulukçu güdülerden dolayı örgütün güç duruma düşmesini engellemek adına diğer ağ üyelerinin çeşitli girişimlerde bulunabileceği düşüncesi olduğu söylenebilecektir. Ancak, örgüt kaynak edinimi konusunda, kaynağı elinde bulunduran örgüt ile yüksek bağımlılığa dayalı bir ilişki geliştirdi ise, örgütün halihazırda dahil olduğu sosyal ağların dışına çıkarak, görece az temas ettiği ve rakip konumundaki örgütler ile ilişki kurma çabası içine girebileceği, bu örgütlerden kaynak sağlama, ikame temin ve tespit etme gibi bilgilerin edinilmesinin yanı sıra, söz konusu örgütler ile kuracağı stratejik ittifaklar yoluyla kaynak edinimindeki yüksek bağımlılığı azaltma yoluna gidebileceği belirtilebilecektir. Bu bağlamda, görece fazla temas etmeyen aktörlerin yeni fırsatlar ve bilgilere ulaşmak amacıyla kurdukları ilişki, sosyal ağ yaklaşımı çerçevesinde zayıf bağlar (Granovetter, 1973) olarak nitelendirilmektedir. Zayıf bağların örgütlere kendi ağ düzeneklerinin sunamadığı bilgilere ve kaynaklara ulaşım için ideal olduğu belirtilmektedir. Örgütlerin zayıf bağları ile yeni fikirlere ve imkanlara ulaşmasının daha rahat olduğu ve zayıf bağların örgütlere bu anlamda farklı bağlamlara ulaşma imkanı sağladığı vurgulanmaktadır. Sözü edilen zorlu ve dezavantajlı durumlardan örgütün kendini sıyırması için, mevcut bilgi ve fırsatların dışında edinebileceği yeniliklere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, bilgi ve fırsatlara hızlı erişim sağlayan ve örgüte çevresel değişimlere uyum konusunda büyük avantajlar verebilecek olan zayıf bağlarını güçlendirmesi örgüt için anılan çevrelerde hayatta kalmak adına elzem olarak görülmektedir.

Arap Baharı sonrası ortaya çıkan Suriyeli muhalif yapıların geçirdiği kaydedilen yapısal değişiklik ve konsolidasyon dönemi ortaya çıkan çatı örgütlerin, kaynak bağımlılığı yaklaşımı tarafından dile getirilen ve yukarıda değinilen kaynak edinimi oluşturan karşılıklı bağımlılık durumlarından kurtulmak üzere oluşturulan stratejik ortaklıklara iyi bir örnek olduğu düşünülmektedir. Arap Baharı öncesi muhalefetin iki ana örgütü ve yukarıda belirtilen sebepler çerçevesinde kapalı sosyal ağlar olarak nitelendirilebilecek olan MKÖ ve ŞDG'nin, Arap Baharı öncesi görece az temas ettikleri ve aralarında zayıf bağlara dayanan sosyal ilişki olduğu Hipotez-5'te belirtilmekte olup, söz konusu varsayım altında bu iki örgütün normal şartlar altında bir araya gelerek, ortak bir zemin oluşturmaları görece zor bir hamle olarak nitelendirilebilmektedir. Ancak Arap Baharı'nın ortaya çıkardığı şartların muhalif örgütlere tek başlarına ayakta kalma şansı tanımadığı, muhalifleri destekleyen ülkelerin Suriye'deki muhalefetin tabanını genişletmek ve ülke nezdindeki temsil kabiliyetini arttırmak anlamında, bireysel olarak bu örgütlere yardım etmeyi tercih etmediği, bu nedenle söz konusu örgütlerin kaynak sağlama anlamında bir araya gelerek çatı örgütler kurduğu söylenebilecektir. Bu bağlamda;

Önerme-7: Arap Baharı sonucu ortaya çıkan bağlamda, MKÖ ve ŞDG kaynak edinimi çerçevesinde oluşan yüksek bağımlılığı minimize etmek amacıyla zayıf bağlar yoluyla kurulan stratejik işbirliklerini tercih etmektedirler.

Yukarıda da değinildiği üzere, Arap baharı sonrası ortaya çıkan muhalif çatı örgütlerin üst düzey yönetim aygıtlarının yapısı incelendiğinde, üyelerin genel olarak Suriye muhalefetinin iki ana damarı olduğu ifade edilen Müslüman Kardeşler Örgütü ve Şam Deklarasyonu Grubu mensubu olduğu, ancak Suriye'deki diğer etnik kökenli yapılanmalardan da üyesi olduğu görülmektedir. Özellikle Kürt bloğundan gelen üyelerin hem SUK hem de SUKO bünyesinde yer alması ve söz konusu Kürt üyelerin, örgütlerin yönetim aygıtları içinde yer alarak birçok uluslararası toplantıya katılmaları da dikkat çekici hususlardandır. Suriye'de yaklaşık 2 milyona yaklaşan nüfusuyla büyük bir etnik grup olan Kürtler, siyasi alanda iki ana muhalif akım ile temsil edilmekte olup, bunlardan 'PYD ve Batı Kürdistan Halk Meclisi-BKHM' kanadı KONGRA-GEL(PKK)/KCK, 'Suriye Kürt Ulusal Meclisi-SKUK' kanadı ise Irak kuzeyi yerel yönetiminin sahibi olan 'Kürdistan Demokratik Partisi-KDP' yanlısıdır. 2011-2013 yılları

arasında bakıldığında, söz konusu iki grubun görece bir hakimiet mücadelesi içinde olduğu söylenebilecek olup, PYD kanadının daha ziyade sahada, SKUK'un daha çok siyasi alanda başarılı olduğu söylenebilecektir. Ayrıca, SKUK'un KDP ile olan organik bağı, halihazırda Suriye muhalefetine destek veren ülkeler nezdindeki meşruiyetini arttırmış ve pek çok SKUK üyesi muhalif çatı yapılanmalara dahil olmuştur. Bu çerçevede, Arap Baharı sonrası ortaya çıkan durumdan en etkili şekilde yararlanan etnik kökenli grubun Kürtler olduğu değerlendirilmekte olup, kaynak sağlama anlamındaki aracılık faaliyetlerinde kilit roller üstleneceği düşünülmektedir. Bu çerçevede,

Önerme-8: Arap Baharı sonrası ortaya çıkan çatı muhalif örgütler içinde yer alan Kürt üyelerin kaynak sağlama anlamında yürüttüğü aracılık faaliyetleri diğer etnik kökenli yapılardan gelen üyelere göre daha fazladır.

BÖLÜM V. YÖNTEM VE ANALİZ

5.1. Araştırma Kapsamına Alınacak Örgütlerin Seçimi

Bu çalışmada ileri sürülen önermeler test etmek amacıyla, Suriye'deki muhalif yapılanmalar ile bu muhaliflere yardım eden çeşitli ülkeler ve örgütler arasındaki ilişkilere bakılacaktır. Kuramsal bağlamda ifade edildiği üzere, örgütlerin sahip olduğu ilişkilerden sosyal sermaye olarak tanımlanabilecek olanların, örgütün içinde bulunduğu bağlamsal şartlara göre değişebilmekte ve bu değişimin özellikle örgütün kaynak sağlama yönündeki faaliyetlerinden etkilenmektedir. Arap Baharı süreci ile tüm Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyasını saran ve o tarihe kadar söz konusu bölgedeki ülkelerin baskıcı ve totaliter olarak nitelendirilen yönetimlerin değişimi yönünde kitleleri sokağa döken halk hareketlerinin, 2011 yılının başında Suriye'ye de sirayet etmesi ile ülkedeki halk da daha demokratik bir yaşam amacıyla gösteriler yapmaya başlamış ve söz konusu muhalif hareketler zaman içinde evrilerek bir iç savaş boyutuna gelmiştir. Suriye'deki totaliter ve mezhepçi Baas yönetimi tarafından yıllarca baskı altında tutulan halk tarafından halihazırda geçmişte oluşturulmuş muhalif yapılar bulunmakta olup, söz konusu bu muhalif yapıların aslında ideolojik olarak farklı olan ancak rejimin değişmesi anlamında amaç birliğine sahip iki ana tandanstan geldiği söylenebilecektir. Bunlardan ilki, tüm Arap coğrafyasında faaliyet gösteren ancak Suriye'deki üyelerinin birçoğu hakkında geçmişte tutuklama ve idam kararı olan ve Suriye'de neredeyse yasaklı bir yapılanma olan 'Müslüman Kardeşler' örgütü, diğeri ise görece daha laik olan ve bünyesinde farklı etnik ve mezhebi gruplarında yer aldığı 'Şam Deklarasyonu' grubudur. Bunlara ek olarak, Suriye'deki halk ayaklanmalarında büyük rol oynayan, halkı organize eden, başta yerel birer oluşum olarak ortaya çıkan ancak daha sonra örgütlü bir hal alan 'Yerel Komiteler' de muhalefetin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, bazı etnik ve mezhebi yapılanmalarda muhalefete destek anlamında çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. 2011'de başlayan süreçte aktif bir rol üstlenmeye çalıştığı gözlemlenen bu örgütlerden, özellikle üye sayısı ve temsil gücü anlamında diğerlerinden ayrılan iki tanesinin, Müslüman Kardeşler ve Şam Deklarasyonu, Suriye'deki muhalif hareketin hamiliğine üstlenmeye çalıştığı görülmektedir. Bu anlamda, sokak eylemlerinin başladığı ilk dönemde, söz konusu muhalif örgütlerin uluslararası arena da kendilerini Suriye halkının temsilcisi olarak tanıtmaya çabaladıkları ancak söz konusu çabanın

görece başarısız olduğu, daha sonra muhalif hareketlerde bu çok parçacılığın sosyal ilişkileri bağlamında çatı örgütlerle giderilmeye ve kaynak edinimi sağlamaya çalıştıkları söylenebilecektir. Buna ek olarak, Suriyeli muhaliflere gelen uluslararası yardımların, yoğun olarak ‘Suriye’nin Dostları Grubu’ olarak adlandırılan ülkelerden geldiği, söz konusu ülkelerin ABD, Fransa, İngiltere, Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, Katar, Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan, İtalya ve Türkiye olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında, Suriye’deki muhalif yapılanmaların, kendilerine gelen yardımlar dışında hiçbir finansal kaynağa sahip olmadıkları da altı çizilmesi gereken hususlar arasındadır. Bu bağlamda, örgütlerin kaynak temin ettiği ülkelere kaynak temini konusunda bağımlı olduğu ve örgütler ile kendilerine kaynak temin eden ülkeler arasında açık bir güç eşitsizliği olduğu söylenebilecektir. Ayrıca, Suriyeli muhalif hareketlerin yardım olarak adlandırılabilir olan kaynak temin ettikleri ülkeler ile aralarındaki ilişkilerin genel olarak söz konusu ülkeler ile bir şekilde bağlantılı olan örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirildiği, bu üyelerin hem üyesi oldukları muhalif örgüte hem de kaynak sağlayan ülkedeki karar vericiler ile temasta olduğu ve aracılık olarak nitelendirilen faaliyeti yerine getirdikleri ifade edilebilecektir.

Bu çerçevede, analiz düzeyi örgüt olan bu çalışmada, örgütsel ağ ilişkilerinin kaynak edinme çerçevesindeki rolü ve bu bağlamda oluşan güç ve bağımlılık ilişkilerine dair olarak oluşturulan önermelerin test edilmesi amacıyla, Suriye muhalif örgütleri ile onlara yardım sağlayan ülkeler arasındaki ağ yapılarının niteliklerine (zayıf bağlar-güçlü bağlar, aracılık rolleri) ve söz konusu örgütlerin kendi aralarındaki ağ ilişkilerinin özellikleri ve sonuçlarına bakılacaktır. Örgütsel ağ düzeneklerinin inceleneceği muhalif örgütler, yukarıda da değinildiği üzere, Suriye’deki muhalefetin iki temel örgütü olan Müslüman Kardeşler ve Şam Deklarasyonu örgütleri ile bunlara müzahir olarak faaliyet gösteren görece küçük diğer muhalif örgütler ve bunların dışında kalan etnik ve mezhebi örgütlenmelerdir. Buna ek olarak, söz konusu örgütlerin oluşturduğu ve özellikleri bakımında stratejik ittifak olarak adlandırılabilir olan çatı yapılanmalarda (SUK ve SUKO) çalışmaya dahil edilecektir. Önermelerin daha iyi test edilebilmesi ve bağlamsal özelliklerin daha etkili bir şekilde ortaya çıkabileceği varsayımına dayanarak, söz konusu örgütlerin ağ düzenekleri bağlamındaki temaslarının, Suriye’de Arap Baharı olarak adlandırılan sürecin başlangıcı olarak kabul edilen 2011 yılı ile, muhalif

hareketlerin son şeklinin aldığı ifade edilen 2012 yılının sonu (Aralık 2012) içindeki dönemde olanları çalışma kapsamına alınacaktır. İfade edildiği üzere, bu çalışmanın veri toplama, toplanan verilerin ölçümü ve analiz edilmesi süreçlerinde ağ düzeneği araştırma yöntemleri, ve buna bağlı olarak ortaya çıkmış analiz araçları ve biçimleri kullanılacak olup, bu çerçevede söz konusu ağ analizi ile ilgili bazı kavramların ve kullanılması öngörülen metotların kısaca açıklanmasında fayda olduğu değerlendirilmektedir.

5.2. Ağ düzeneği Ölçüm Yöntemi

Sözen'e (2007: 108) göre ağ düzeneği analizi sosyal bilimlerin alanlarında kullanılan araştırma prensiplerinden odak noktası ve yöntemsel olarak belirgin farklılıklar içermektedir. Buna ek olarak, Hanneman ve Riddle (2005:3) sosyal ağ analizcilerinin gözlemledikleri yapı ve içeriğe ilişkin olarak ortaya çıkan veri setlerini betimlemek ve anlamlandırmak için özel bir dil kullandıklarını, ayrıca sosyal ağ analizcilerinin kullandıkları veri setlerinin oluşturulması sürecinin geleneksel dikdörtgenel dizilim mantığından uzak bir yapıya sahi olduğunu ifade etmektedir. Ağ düzeneği analizleri farklı boyutlarda ve araştırma düzeylerinde uygulanabilmekte olup, kişiler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler söz konusu analiz yöntem ve araçları ile incelenebilmektedir. Son dönemde, internetin yaygınlaşmasının akabinde sosyal medya olarak nitelendirilen internet sitelerinin akıl almaz bir hızla aktif olarak kullanılmaya başlanması, sosyal ağ analizi yöntemlerinin önemini arttırmıştır (Freelon, vd., 2014: 2). Örgütler arası ilişkiler bağlamında bakıldığında, en az bir veya birden fazla temasın oluşması halinde örgütler arası bir ağ düzeneğinden söz edilebileceği kaydedilmekte olup, örgütler arası üç farklı bağlantı olabileceği dile getirilmektedir. Bunların ise; üretim, yenilik ve örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi için gereken bağlantılar olduğu belirtilmektedir (Monge ve Contractor, 2001: 442). İlgili yazında, ağ düzeneği çalışmalarına ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda toplanan verilerin anlamlı bir şekilde tasnifi ve analizi için kullanılan metotlardan 'Matris' yönteminin en genel kullanıma sahip olduğu, bahse konu metotta basitçe ağ düzeneğinde yer alan aktörler arası ilişkinin var olması halinde 1, olmaması durumunda 0 değerlerinin verilerek söz konusu ağ düzeneğinin yapısının elde edilmesinin amaçlandığı belirtilmektedir (Hanneman ve Riddle, 2005:4). Hanneman ve Riddle'ın konuya ilişkin olarak verdiği matris örneği aşağıda yer almaktadır:

Tablo-1 Örnek Matriks

	A	B	C	D
A		1	0	1
B	1		0	1
C	0	1		0
D	1	0	1	

Görüldüğü üzere, söz konusu örnekte 5 aktörün birbiriyle olan ilişkisine yer verilmiş ve 5x5'lik bir matris ile söz konusu ilişkiler anlatılmıştır. Buna göre, örneğin A aktörünün B ve D ile ilişkisi bulunmakta ancak C ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. Matris yöntemini kullanılabilirlik açısından oldukça yararlı olarak değerlendirilmektedir. Yöntem sayesinde, hangi aktörün hangisi ile ilişkili olduğu açıkça gözlenebilmektedir.

Matris yöntemindeki verilerin görsel olarak da sunulması mümkündür. Söz konusu görsel ağ düzeneği verileri, konuya özel olarak geliştirilmiş yazılımlar aracılığı ile kolayca yapılabilmekte ve araştırmanın anlatım gücünü artırabilmektedir. Yönetim-organizasyon alanında, ağ düzeneği analizleri çeşitli düzeylerde yapılabilmektedir. Davranışsal boyutta daha ziyade bireysel düzlemde yapılan analizler, daha makro boyutta örgütler, devletler ve hatta çok devletli yapılara ilişkin olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Ağ düzeneği araştırmalarında, aktörler arasında ilişkinin varlığına ilişkin olarak yapılan tespitlere ek olarak, söz konusu ilişkilerin farklılıklarının ortaya koyulması amacıyla ilişkilere belirlenecek düzeylerde farklı değerlerde verilerek ağırlıklandırma yapılabileceği, bunun amacının ise ilişkinin yoğunluğuna ve sıklığına vurgu yapmak olduğu belirtilmektedir (Sözen, 2007). Bu çerçevede, ağırlıklandırılmış olarak girilen veriler sayesinde, ağ düzeneğindeki ilişkiler güçlü ya da zayıf olarak nitelendirilebilmesine ve aktörün ağdaki konumunun netleştirilmesinin yardımcı olacaktır.

Buna ek olarak, ağ düzeneği analizlerinde aktörün ağ içindeki konumuna ilişkin çıkarımlar yapabilmek ve bütünsel olarak ağın betimlenebilmesini sağlamak adına Monge ve Contractor (2001: 442-444) tarafından belirli ölçüm ve analiz parametreleri belirlenmiş olup, söz konusu parametreler Tablo-2'de gösterilmektedir.

Tablo-2 Ölçüt Tipleri

ÖLÇÜT	TANIM
<i>Dolaylı ilişkiler</i>	İki aktör arasındaki bağlantının aracılar üzerinden gerçekleşmesi
<i>Frekans</i>	Bağlantıların ne kadar sıklıkla gerçekleştiği
<i>Durağanlık</i>	Bağlantının belirli bir zaman içerisindeki gerçekleşme süresi.
<i>Çok düzeylilik</i>	İki aktörün arasında birden fazla ilişki olması.
<i>İlişkinin Gücü</i>	İlişkiye ayrılan süre, duygusal yoğunluk, ilişkinin özel nitelik taşınması ya da karşılıklı faydası
<i>İlişkinin Yönü</i>	Aktörler arasında olan iletişimin ve ilişkinin yönü.
<i>Simetri</i>	Bir ilişkinin / ilişkilerin karşılıklı olması

Görüldüğü üzere, bahse konu ölçütler marifetiyle verili bir ağ düzeneği içindeki aktörlerin arasındaki ilişkilerin niteliğine ve yapısına dair çıkarımlar ve analizler yapılabilmektedir. Söz konusu ölçütlere ek olarak, Monge ve Contravtor (2001: 443) tarafından aktörlerin ağ düzeneğinde işgal ettikleri konumlara ve oynadığı rollere ilişkin ortaya koydukları farklı ölçütlerde bulunmaktadır. Bahse konu bu ölçütlerin, ağ düzeneğinin hiyerarşik yapısının elde edilmesine, ağ düzeneğindeki güç ilişkilerinin belirlenmesine ve iletişim yöntemlerinin ortaya koyulmasına olanak sağladığı ifade edilmekte olup, anılan ölçütler ve tanımları Tablo-3’de verilmektedir.

Tablo-3 Aktörler İçin Kullanılan Sosyal Ağdüzeneği Ölçütleri

ÖLÇÜT	TANIM
Derece	Diğer aktörlerle olan doğrudan bağlantıların sayısı
İç derece	Diğer aktörlerden, aktöre doğru olan bağlantıların sayısı
Dış derece	Aktörün diğer aktörlere doğru olan bağlantılarının sayısı
Menzil	Birbirleriyle bağlantıları olmayan farklı nitelikteki unsurların temsilcisi niteliğindeki aktörlere yönelik bağlantıların sayısı
Yakınlık	Aktörün ağ düzeneği içerisindeki diğer aktörlere olan yakınlığı veya ulaşım kolaylığının derecesine atıfta bulunur. Genellikle bir aktörün, diğerlerine olan yol mesafesinin (doğrudan ve dolaylı) ortalaması alınarak hesaplanır. Doğrudan bir ilişki 1 değeri alabilirken, dolaylı ilişkiler daha düşük değerler alabilecektir.
Aradalık	Bir aktörün ağ düzeneği içerisinde birbirlerine en yakın mesafede olma ya da aracılık etme düzeyine atıfta bulunur. Genel anlamda, ağ içerisindeki ikili ilişkilerin ortalaması baz alınarak hesaplanır.
Merkezilik	Aktörün ağ düzeneğinde merkezde konumlanma derecesine atıfta bulunur. Derece, yakınlık ve aradalık ölçütleri genellikle merkeziliğin belirleyicileri unsurları olarak kullanılmaktadır.
Prestij	Asimetrik olan ilişkilere dayanır. Prestij sahibi aktörler ilişkilerin kaynağı olmaktan ziyade ilişkilerin hedefi konumundadır. Ölçümü genellikle merkeziliğe benzemekte olup, ilişkinin yönünün ölçümü ile hesaplanmaktadır.
AĞ DÜZENEĞİNDEKİ AKTÖRLERİN ROLLERİ	
Yıldız	Ağ düzeneğinde merkeziliği en yüksek olan aktör.
Aracı	Birbirleriyle başka bir biçimde ilişkisi olmayan iki ya da daha fazla grubun ilişkisini sağlayan aktör.
Köprü	İki ya da daha fazla grubun üyesi olan aktör.
Kapı Bekçisi (Gatekeeper)	Tek bir bağlantıyla bilgi girişinin bulunduğu ağ düzeneğinde söz konusu bilgi aktarımını kontrol altında tutan aktör.
Yalıtlımsız Aktör	Diğer aktörler ile bağlantısı olmayan veya çok az sayıda bağlantıya sahip olan aktör.

Belirtildiği üzere, ağ düzenekleri içerisinde yer alan aktörler farklı rollere ve konumlara sahip olabilmekte ve o ağ düzeneği bünyesinde farklı işlevleri yerine getirebilmektedirler. Monge ve Contractor (2001: 444) ağ düzeneklerinin genel yapısı ve niteliklerinin de, söz konusu düzeneklere ilişkin yapılacak analizlerde önemli bir yere sahip olduğunu, ağ düzeneğinin

boyutu, yoğunluğu gibi göstergelerin yapılacak çalışmalarda ufuk açıcı çeşitli çıkarımlar yapılmasına olanak sağlayacağını kaydetmektedirler. Bu bağlamda verilen ölçütler ve tanımları Tablo-4’de sunulmaktadır.

Tablo-4 Ağ Düzeneklerinin Genel Yapısına İlişkin Sosyal Ağ Düzenegi Ölçütleri

ÖLÇÜT	TANIM
Boyut	Ağ düzenegindeki aktörlerin sayısı.
Kapsamlılık	Ağ düzeneginde bulunan tüm aktörlerin yalıtılmış olanlar ile farkının hesaplanmasıyla ölçülür. Ayrıca, ağ ilişkisi olan aktörlerin tüm aktörlerin sayısına oranlanması ile de bulunabilir.
Bileşen	Bağlantı noktaları ve ağ ilişkilerinden oluşan en büyük alt kümeye atıfta bulunur. Bileşenin içerisindeki tüm unsurların birbirleriyle bağlı olması (doğrudan veya dolaylı), bileşen dışında kalan diğer ağ elemanları ile bağlantısının olmaması durumudur.
Yoğunluk	Ağ düzeneginde hâlihazırda bulunan bağlantıların olası bağlantılara kıyasla oranına atıfta bulunur.
Merkezileşme	En merkezi konumda olan aktörlerin merkezilik puanlarının, diğer tüm aktörlerin aldıkları merkezilik puanları ile karşılaştırılması suretiyle hesaplanır ve bu hesaplama mevcut bağlantıların farkı ile azami farkların toplam oranının elde edilmesinde kullanılır.
Simetri	Bir ağ düzeneginde simetrik ilişkilerin asimetric ilişkilere ya da tüm ağ ilişkilerine olan oranına atıfta bulunur.
Geçişkenlik	A'nın B ile bağlantısı olması ve B'nin C ile ilişkisi olmasından dolayı A ile C'nin ilişkisinin sağlanması durumunda A, B, ve C aktörleri arasında geçişkenlik vardır denilebilir. Geçişkenlik ağ düzenegindeki mevcut 3'lü ilişkilerin sayısının tüm muhtemel 3'lü ilişkilerin sayısına bölünmesiyle elde edilir.

Bu araştırmada ifade edilen önermeleri test amacıyla kullanılacak olan ağ düzenegi analizine ilişkin, temel ölçütler ve bu ölçütlere dair tanımlara değinildikten sonra, araştırmaya konu olan Suriyeli muhalif örgütlerin ağ düzeneklerine ilişkin verilerin elde edileceği kaynaklara değinilecektir.

5.3. Veri Toplama

Bu çalışmada Suriye’de süregelen iç çatışmaların önemli bir tarafı olan Suriyeli muhalif örgütlere ilişkin ağ ilişkilerinin belirlenerek, söz konusu ilişkilerin kaynak edinimi sürecindeki rolüne ve işlevine ilişkin verilen önermeleri test etmek amacıyla ikincil veri kaynakları üzerinden gerekli araştırmalar yapılarak ağ verileri toplanmaya çalışılacaktır. Araştırma düzeyi örgüt olan bu araştırmada, araştırmaya konu olan örgütlerin diğerleri ile olan ilişkileri, temasları ve ilişkilere dair detaylar irdelenecektir. Ağ analizlerinde, aktörler arasındaki ilişki biçimlerinin herhangi bir sınırlama olmadığından, her türlü ilişki biçiminin analize dahil edilmesi planlanmıştır. Bu bağlamda, söz konusu örgütlerin doğrudan diğer örgütler ve/veya devletler ile gerçekleştirdikleri görüşmeler, temaslar, toplantılar, kongreler ve benzeri etkinlikler ilişki olarak değerlendirilecektir. İkincil veri kullanılmasındaki en önemli nedenlerden biri, araştırmanın bağlamı düşünüldüğünde, söz konusu verilere kolay erişim sağlanması ve elde edilen verilerin farklı birçok kaynaktan teyit etme imkanıdır. Özellikle, internet ve sosyal medya araçlarının bu araştırmalarının amaçları doğrultusunda değerli birer kaynak olduğu ifade edilebilecektir. Buna ek olarak, özellikle son yıllarda, sosyal medya araçları (Facebook, twitter vb.) olarak adlandırılan ortamların kullanımının giderek yaygınlaşması ile bu ortamlara ilişkin yapılacak araştırmaların çoğaldığı, bu araştırmalar için kullanılabilir en uygun aracın ise ağ düzeneği teknikleri olduğu ifade edilmektedir (Nishith, 2008: 2). Bunun yanında, Arap Baharı bağlamında yapılan birçok araştırma, sosyal medyanın bu süreçteki rolüne ve sosyal ağların bu çerçevedeki potansiyeline atıfta bulunmakta ve yine yoğun olarak ağ düzeneği analiz yöntemleri kullanılmaktadır (O'Callaghan, vd., 2014, Freelon, vd., 2014, Yaghi: 2013, Kim vd., 2006). Bu çerçevede, ikincil veri kaynaklarının bu araştırmanın amaçları doğrultusunda daha uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Buna ek olarak, Kırkbeşoğlu (2011, 130) ağ düzeneği araştırmalarında veri olarak doküman kullanımının, çalışılan konuyla ilgili kişi veya kurumlara doğrudan ulaşamayacağı durumlarda önemli katkı sağladığını, daha uzun bir süreyi kapsayan kanıtları, yazılı ve görsel bir şekilde ortaya koyması ve daha geniş bir örnekleme ulaşılması çerçevesinde yararlı olduğunu, başka kişilerin, araştırma konusu aktörlere dair yorumlarını da içerdiğinden daha niteliksel bir bilginin elde edilmesine olanak sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca, internet

sitelerindeki arama motorlarının da ağ düzeneği araştırmasındaki aktörlere ilişkin verilerin elde edilebilirliğini kolaylaştırdığı söylenebilecektir.

Bu bağlamda, bu araştırmada kullanılmak üzere internet arama motorları ile gerçekleştirilen veri toplama aşamasında, araştırmaya konu olan muhalif yapıların yönetim kademesindeki kişilerin özgeçmişleri, söz konusu aktörlere ilişkin e-gazete haberleri (burada özellikle uluslararası bağlamda Suriye konusuna çokça değinen BBC, CNN ve Al Jazeera gibi haber portalları önemli bir yer tutmaktadır), bahse konu örgütlerin resmi internet sayfaları, twitter ve Facebook hesapları ile konuya ilişkin olarak internet yoluyla ulaşılabilen her türlü doküman, belge ve etüt çalışması gibi kaynaklara erişim sağlanması planlanmaktadır.

5.4. Veri Girişi ve Araştırma Yöntemi

Yukarıda da belirtildiği üzere, analiz düzeyi örgüt olan ve örgütsel ağ ilişkilerinin kaynak edinme çerçevesindeki rolü ile bu bağlamda oluşan güç ve bağımlılık ilişkilerine dair oluşturulan önermelerin test edilmesi amacıyla, Suriye muhalif örgütler ile onlara yardım sağlayan ülkeler/örgütler arasındaki ağ ilişkilerinin niteliklerine (zayıf bağlar-güçlü bağlar, aracılık rolleri) ve söz konusu örgütlerin kendi aralarındaki ağ ilişkilerinin özelliklerine bakılacak olup, bahse konu ilişkilerin mahiyetini anlamak ve sayısal hale getirilmesini sağlamak amacıyla, ikincil veri kaynaklarından toplanan veriler, matris tablolara işlenmiştir. İlgili yazında yapılan araştırma sonucunda, yapılması öngörülen araştırmanın kapsamlılığı ve analizlerin içerikleri gibi hususlar dikkate alındığında, ücretsiz olarak indirilebilen ağ düzeneği programları arasında güncelliği, etkinliği ve analiz için gereken birçok parametreleri tespit edebilmesi (Hanneman ve Riddle, 2005) bağlamında UCINET-6 programının 2014 yılında güncellenen sürümünün kullanılması kararlaştırılmıştır.

Değinildiği üzere, Suriyeli muhalif örgütler olarak kendisini tanımlayan birçok örgüt bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın kapsamına dahil edilecek örgütlerin seçimi amacıyla bahse konu örgütlerin çeşitli özellikleri dikkate alınmıştır. Bu özellikler, söz konusu örgütlerin çatı örgüt olma konumları, temsiliyet dereceleri ve tanınma kapsamlarıdır (Freelon, vd., 2014: 2). Bu bağlamda, Önerme-6, 7 ve 8'in test edilmesi amacıyla yapılacak araştırmaya; güncel olarak birçok ülke ve uluslararası kuruluş tarafından Suriye halkının meşru temsilcisi olarak

kabul edilen SUKO; SUKO kurulmadan önceki dönemde meşru temsilci olan SUK; alandaki çatışmaları yöneten ve bizzat dahil olan HSO; Suriye'deki nüfus oranı bağlamında görece yüksek orana sahip ve örgütlenmeyi başarabilen etnik gruplardan olan Suriye Kürtlerinin, PKK/KCK yanlısı olan kanadını temsili bağlamında PYD ve BKHM ve son olarak da, KDP yanlısı 16 Kürt siyasi partisinin bir araya gelmesiyle oluşturulan SKUK'un dahil edilmesi öngörülmüş olup, her örgütten 20 üst düzey yöneticinin ismi belirlenmiştir. Sosyal ağların ortaya çıkarılması için gerçekleştirilen araştırmalar sırasında, herhangi bir katılımcı ismi deklare edilmeden gerçekleştirilen temaslar olduğu tespit edilmiş olup, söz konusu temalarında analize dahil edebilmek ve böylece ağ düzeneklerinde ilişkilerin daha net olarak ortaya koyulabilmesini sağlamak adına analize her örgüt için belirlenen 20 yöneticini ismine ek olarak 21 bir aktör daha eklenmiş olup, 21 aktörün de sözü edilen anonim temaslara atıfta bulunması sağlanmıştır. Aynı önerme çerçevesinde, Suriyeli muhaliflere toplumsal olayların baş gösterdiği 2011 yılından bu yana çeşitli düzeylerde yardım eden ve örgütlerle farklı temsil düzeylerinde görüşen ülkeler olan Türkiye, ABD, İngiltere, Katar, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Ürdün, İtalya, Fransa, Almanya ve konuya ilişkin olarak özel temsilci atayarak Suriye'deki duruma müdahil olan ve insani yardımlar ile destek sağlayan Birleşmiş Milletler'de analize dahil edilmiştir. Yapılan araştırmalar sırasında söz konusu ülkelerin bir çoğunun Şam eski büyükelçilerinin "Suriye özel temsilcisi" sıfatıyla, muhalif örgütlerle temaslar gerçekleştirdikleri, bunun yanında 'Suriye'nin dostları' ve 'Cenevre Konferansı' gibi çok uluslu toplantılara da Dışişleri Bakanları seviyesinde katılım sağladıkları tespit edilmiş olup, bu çerçevede özel temsilci atayan her ülkeden 2, diğerlerinden ise 1 aktör gerçek aktör dahil edilmiş olup, anonim görüşmeler için ise her ülke için fazladan 1 aktör analize dahil edilmiştir. Buna ek olarak, Arap Baharı sonrası kurulan çatı örgütlerin yönetim kurulu listeleri de araştırmada verilmiştir.

Buna ek olarak, Önerme-1, 2, 3, 4 ve 5'in test edilmesi Suriye'deki muhalefetin iki temel örgütü olan Müslüman Kardeşler ve Şam Deklarasyonu Grubu'nun yönetici ve üyelerinden 20 gerçek aktör ve anonim temaslar için ise 1 aktör analize dahil edilmiştir. Söz konusu önermenin içeriği çerçevesinde, MKÖ ve ŞDG'nin bir araya gelerek oluşturduğu çatı örgütlenmelerin

ilanından önceki döneme ilişkin olan ve sosyal ilişki olarak tanımlanan ilişkileri araştırmaya dahil edilmiştir.

Suriyeli muhalif yapılanmalar, çatı örgütler ve bunlara yardım eden ülke ve çok uluslu örgütlerin, kaynak sağlama anlamında gerçekleştirdiği temaslar ve görüşmeler kaynakların yapısı, sağladıkları fayda ve temas şekillerine göre ağırlıklandırılmış olarak gerekli analizleri yapmak üzere UCINET-6 programına girilmiştir. Kaynak sağlama bağlamında ilişkilerin ağırlıklandırılmasının sebebi, sözü edilen yapılanmaların ve/veya devletlerin ilişkilerinin çeşitliliğinden, ilişki kuranların konumlarından ve sağlanan kaynağın ve/veya kaynak sağlamaya olanak sağlayan faaliyetin (ör: Suriye halkının meşru temsilcisi olarak tanıma) farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Sosyal ilişki olarak nitelendirilebilecek ve kaynak sağlama ile sonuçlanan ilişkilere dair gerçekleştirilen ilişki araştırması sonucunda, yapılan her temas ve ilişki 0 ile 7 arasında farklı değerler verilerek, bahse konu programda tablolara işlenmiştir. çalışmada kullanılan ve ağırlıklandırma kıstaslarının belirten Tablo-5 aşağıda sunulmaktadır.

Tablo-5 Ağ Düzeneğindeki İlişki Biçimlerinin Özelliklerine Göre Sınıflandırılması

7	<ul style="list-style-type: none">❖ Üst düzey temsilciler düzeyinde aylık 5'in üstünde görüşme yapılması❖ (SUKO ve SUK için) Söz konusu örgütlerin "Suriye halkının tek meşru/resmi temsilcisi" sıfatıyla tanınması❖ Aynı orijinlerden gelen üyelerin aynı çatı örgüt altında faaliyet göstermesi
6	<ul style="list-style-type: none">❖ 'Suriye'nin Dostları' toplantılarına katılım sağlanması❖ Kaynak sağlayıcı konumundaki ülkeler/örgütlerden öldürücü olmayan askeri malzeme ve/veya finansal yardım sağlanması❖ Aynı çatı örgüt üyelerinin farklı ülkelerdeki üyelerinin temasları
5	<ul style="list-style-type: none">❖ Kaynak sağlayıcı konumundaki ülkeler/örgütler ile eş zamanlı görüşmelerde bulunulması❖ Cenevre I görüşmelerine katılım sağlanması❖ Farklı orijinlerden gelen üyelerin ancak aynı çatı örgüt altında faaliyet göstermesi❖ Farklı çatı örgüt üyelerinin istişare toplantılarına iştirak etmesi❖ Aynı çatı örgüt içindeki üyelerin farklı parti/oluşumlardan gelmesi
4	<ul style="list-style-type: none">❖ Genel Sekreter/Genel Koordinatör ve/veya Büyükelçi/Özel temsilci düzeyinde görüşülmesi
3	<ul style="list-style-type: none">❖ (Cenevre-1, Suriye'nin Dostları toplantıları dışındaki) Suriye'deki duruma ilişkin olarak düzenlenen uluslararası toplantılara/organizasyonlara eş zamanlı katılım sağlanması❖ Farklı çatı örgüt üyelerinin (Koordinatör, Genel Sekreter ve Sözcü haricinde) temas kurlmaları❖ Aynı çatı örgüt içindeki mensuplarının periyodik (aylık, haftalık vb.) toplantılarına katılması
2	<ul style="list-style-type: none">❖ Alt düzey (büyükelçi ve özel temsilci dışında) diplomatik/askeri/hükümet yetkilileri düzeyinde en az üç veya daha fazla kez görüşmeler yapılması❖ Farklı çatı örgüt üyelerinin yönetim kurullarının temasları
1	<ul style="list-style-type: none">❖ Genel Sekreter, Temsilci, Sözcü ve diğer üst düzey temsil düzeyleri dışında alt düzey temsil seviyesinde görüşülmesi❖ En az bir kere resmi olan/olmayan şekilde görüşülmesi❖ (SUKO ve SUK için) Söz konusu örgütlerin "Suriye halkının tek meşru/resmi temsilcisi" sıfatıyla tanınmaması ancak temas kurulması
0	<ul style="list-style-type: none">❖ Hiçbir ilişkinin bulunmaması

5.5. Analiz

Yukarıda ifade edilen ve Suriyeli muhalif örgütlerin sosyal ağ yapılarına ve bahse konu ağ yapılarının mezkur örgütlere kaynak sağlama ve söz konusu kaynak sağlama faaliyetini istikrarlı bir şekilde sürdürme çalışmalarına nasıl katkı sağladığına ilişkin olarak ortaya konulan önermelerin test edilebilmesi amacıyla, UCİNET-6 programına girilen veriler gerekli analizlere tabii tutulmuştur.

Hatırlanacağı üzere, Ö-1 ve Ö-2 ‘Arap Baharı’ olarak nitelendirilen süreç öncesi ortaya çıkmış Suriyeli muhalif örgütlerin ağ ilişkilerinin niteliğine ilişkin idi. Bahse konu önermeleri test etmek amacıyla her iki grubun üyelerinin ağ ilişkileri birlikte ele alınmış olup, üyelerin kendi ağ grupları içinde ortaya çıkan güçlü ve zayıf bağ dereceleri hesaplanmıştır. UCİNET programının ‘Merkezlilik’ ölçüm derecesi aktörün, verili ağdaki diğerleri ile olan doğrudan bağlantılarının sayısını göstermektedir. Söz konusu ölçümde önemli olan derece değerini en yüksek olduğu aktörlerin bağlı olduğu örgütün hangisi olduğu ve bahse konu aktörlerin alacağı skorların düzeyidir. Bahse konu değerin yüksek oluşu, aktörün diğerleri ile olan ağ ilişkilerinin sayısına ve ağırlığına işaret etmektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında, en güçlü bağlara sahip 7 aktörden 6’sı Müslüman Kardeşler Örgütü (MKÖ) üyesidir. Bahse konu üyelerden en yüksek puana sahip olan aktörün derece puanı 112 iken. Şam Deklarasyonu Grubu üyelerinden en yüksek derece skoruna sahip aktörün puanı ise 93’tür. Bunun yanında, söz konusu 7 aktörün yüzdelik payları incelendiğinde, MKÖ üyelerinin SDG üyelerine kıyasla daha yüksek paylara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda %95 güvenilirlikle her iki grup arasında istatistiksel anlamda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, yukarıda değinilen muhalif örgütlerin güçlü bağlarının sınındığı Önerme-1 doğrulanmıştır.

Tablo-6 Güçlü Bağılara Sahip Aktörlerin Sıralaması

Aktör	Derece	Pay (%)
MKÖ-8	112.00	5.60
MKÖ-1	108.00	5.40
MKÖ-5	104.00	5.20
MKÖ-9	102.00	5.10
MKÖ-7	101.00	5.05
MKÖ-3	93.00	4.65
Ağ ortalaması	76.86	
Ağ Standart Sapma	19.52	
Ağ minimum	38.00	
Ağ maksimum	112.00	

Tablo-7 Muhalif Örgütlerin Güçlü Bağ Karşılaştırması

Örgüt	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (Sig.)
MKÖ	83.52	17.40	33	0,00
SDG	70.19	19.63		

Öte yandan, Ö-2 kapsamında bakılması gereken zayıf bağların derece skorlarına ilişkin olarak, her iki örgütün mensuplarının 7 üzerinden 4 ve altında puan almış aktörler analize dahil edilmiştir. Tablo-8’de görülen analiz sonuçları bağlamında, zayıf bağlarının toplam skoru en yüksek olan 7 aktörden 6’sı Şam Deklarasyon Grubu (SDG) üyesidir. Yapılan t-testi sonucunda %95 güvenilirlikle her iki grup arasında istatistiksel anlamda farklılık olduğu tespit

edilmiştir. Bu nedenle, yukarıda değinilen muhalif örgütlerin zayıf bağlarının sınındığı Önerme-2 doğrulanmıştır.

Tablo-8 Zayıf Bağlara Sahip Aktörlerin Sıralaması

Aktör	Derece	Pay (%)
SDG-19	19	9,5
SDG-18	18	9
SDG-20	17	8,5
MKÖ-19	16	8,5
SDG-21	15	7,5
SDG-4	15	7,5
SDG-17	14	7,5
Ağ ortalaması		9.24
Ağ Standart Sapma		4.95
Ağ minimum		0.00
Ağ maksimum		19.00

Tablo-9 Muhalif Örgütlerin Zayıf Bağ Karşılaştırması

Örgüt	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (Sig.)
MKÖ	8.86	4.89	33	0,00
SDG	9.62	5.09		

Hatırlanacağı üzere, Önerme-3 MKÖ mensuplarının SDG üyelerine kıyasla daha yüksek yoğunluklu bir ağ düzeneğine sahip olduğunu belirtmekteydi. Bahse konu önermenin test edilmesi amacıyla, ağ düzeneklerinin yoğunluk düzeylerinin hesaplanması gerekmekte olup, yoğunluk esasen “verili bir ağ düzeneği halihazırda var olan bağlantıların bütünsel olarak tüm bağlantılara oranına” atıfta bulunmaktadır (Monge ve Contractor, 2001). Bu minvalde, söz konusu önerme çerçevesinde ortaya çıkması gereken tabloda, MKÖ mensuplarının SDG

üyelerine göre daha yoğun, başka bir ifadeyle, kendi ilişki ağları içindeki bağlantılarının, ağ düzeneğindeki tüm ağ yapısına oranının yüksek olması yönünde bir sonuç ortaya çıkması gerekmektedir. Bu çerçevede, UCINET programı vasıtasıyla, her iki grup için ayrı ayrı yoğunluk hesaplamaları yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar bağlamında, MKÖ mensuplarının, SDG üyelerine kıyasla daha yoğun bir ilişki ağına sahip oldukları görülmekte olup, Ö-3 doğrulanmıştır.

Tablo-10 Muhalif Örgütlerin Yoğunluk Düzeyleri

Örgüt	Ortalama Değer
MKÖ	4.18
SDG	3.56

Diğer taraftan, Önerme-4 ise MKÖ mensuplarının, SDG üyelerine kıyasla daha merkezi konumlara sahip olduğunu ileri sürmektedir. Merkezilik, yukarıda da değinildiği üzere, aktörün ağ düzeneği içindeki konumuna ilişkin olarak ortaya çıkan bir ölçüttür ve aktörün ağda yer alan diğer aktörler ile kurduğu ilişkilerin o aktörü oturduğu yere atıfta bulunmaktadır. Bahse konu değerlerin hesaplanması için UCINET programının merkez-çevre aktörlerinin ayrımını ortaya koyan ölçütüne bakılacaktır. Söz konusu hesaplanmanın daha sağlıklı olmasının teminen, ölçüm hem tüm ağ hemde iki ayrı örgütün kendi üyelerine ait ağlara ilişkin olarak yapılmıştır. Merkezilik düzeylerinin gösterildiği Tablo-11 incelendiğinde, toplam 42 aktörün yer aldığı ağ düzeneğinde, merkezi konumda yer alan neredeyse tüm aktörlerin MKÖ mensubu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, yukarıda da belirtildiği üzere, SDG'nin eklektik ve görece zayıf ilişki düzeyli yapısından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, merkezilik boyutunun sınındığı Ö-4 doğrulanmıştır.

Tablo-11 Muhalif Örgütlerin Üyelerinin Merkez-Çevre Dağılımı

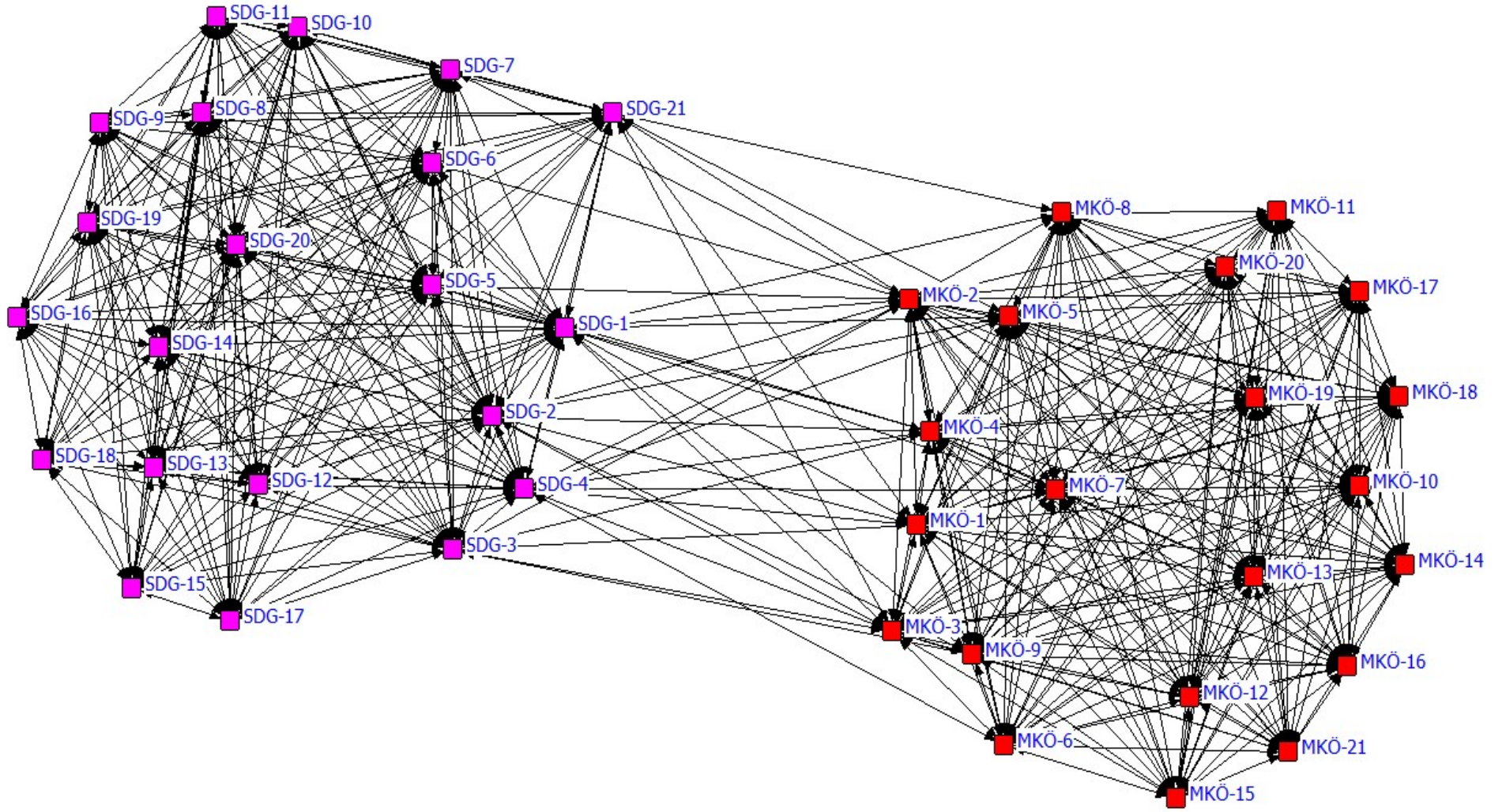
Merkez/Çevre	Mensuplar	Mensup Sayısı
Merkez MKÖ mensupları	MKÖ-1, MKÖ-2., MKÖ-3, MKÖ-4, MKÖ-5 MKÖ-7, MKÖ-8, MKÖ-10, MKÖ-11, MKÖ-12	10
Merkez SDG mensupları	SDG-1, SDG-2	2
Çevre MKÖ mensupları	MKÖ-6, MKÖ-9, MKÖ-13, MKÖ-14, MKÖ-15, MKÖ-16, MKÖ-17, MKÖ-18, MKÖ-19, MKÖ-20 MKÖ-21,	11
Çevre SDG mensupları	SDG-3, SDG-4,SDG-5, SDG-6, SDG-7, SDG-8, SDG-9, SDG-10, SDG-11, SDG-12, SDG-13, SDG-14, SDG-15, SDG-16,SDG-17, SDG-18, SDG-19, SDG-20, SDG-21	19

Önerme-5 hatırlanacağı üzere, MKÖ ve SDG'nin 'Arap Baharı' olarak adlandırılan süreçten önceki ilişkilerine atfita bulunarak, söz konusu örgütlerin zayıf bağlar üzerinden ilişki kurduklarını belirtmektedir. Bahse konu önermeyi test etmek amacıyla, halk hareketlerinin başladığı 2011 yılından önceki döneme ait MKÖ ve SDG'nin ilişki verileri, analize tabii tutulmuş olup, analizde 7 üzerinden 4 ve altı skor alan aktörler analize dahil edilmiş ve analiz sonuçları Tablo-12'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarında 1 ve 0 değeri alan aktörler tabloda gösterilmemiştir. Görüldüğü üzere, söz konusu iki örgüt arasındaki bağlar ve bunların skorları görece çok düşük seviyededir. Bu nedenle, bahse konu örgütler arasında, belirtilen dönem içinde zayıf bağlar olduğu kolaylıkla söylenebilmektedir. Bu kapsamda zayıf bağların sınıandığı Ö-5'in doğrulandığı ifade edilebilecektir.

Tablo-12 Muhalif Örgütlerin Ağ Yapıları Dereceleri

Aktör	Derece	Pay
MKÖ-1	21	0.06176471
MKÖ-8	19	0.05588235
MKÖ-7	14	0.04117647
MKÖ-9	14	0.04117647
SDG-3	14	0.04117647
MKÖ-10	13	0.0382353
MKÖ-5	12	0.03529412
MKÖ-11	12	0.03529412
SDG-8	12	0.03529412
SDG-13	12	0.03529412
MKÖ-4	11	0.03235294
SDG-7	11	0.03235294
SDG-10	11	0.03235294
SDG-12	11	0.03235294
MKÖ-3	10	0.02941176
MKÖ-6	10	0.02941176
MKÖ-12	9	0.02647059
MKÖ-15	9	0.02647059
SDG-9	9	0.02647059
MKÖ-2	8	0.02352941
SDG-1	8	0.02352941
SDG-6	8	0.02352941
SDG-11	8	0.02352941
SDG-14	8	0.02352941
MKÖ-13	7	0.02058824
SDG-2	7	0.02058824
SDG-5	6	0.01764706
MKÖ-14	5	0.01470588
MKÖ-21	5	0.01470588
MKÖ-16	4	0.01176471
MKÖ-17	4	0.01176471
MKÖ-18	4	0.01176471
MKÖ-20	4	0.01176471
SDG-15	4	0.01176471

Şekil-1 Arap Baharı Öncesi Muhalif Örgütlerin Sosyal Ağ Yapısı



Suriye’deki muhalif hareketlerin başlamasından sonra ortaya çıkan çatı örgütlerin kaynak sağlama faaliyetleri çerçevesinde sosyal ağlarından nasıl faydalandıklarına ilişkin olarak ortaya koyulan Önerme-6 ise, söz konusu çatı örgütler ile bunlara kaynak sağlayıcı konumdaki ülkeler/örgütler arasında var olan güç dengesizliğinden ötürü, muhalif örgütlerin daha ziyade aracılık faaliyetleri ile kaynak sağlama cihetine gittiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, söz konusu muhalif örgütlerin yapısal boşluklar kullanma eğiliminin yüksek olduğu ve bu anlamda aracılık faaliyetlerinin de yaygın olarak başvurulmuş kaynak edinim yolları arasında yer aldığı belirtilebilecektir. Söz konusu önermenin sınanması için UCINET-6 programının parametrelerinden; muhalif örgütlerin kaynak sağlayıcı konumdaki ülkeler/örgütler ile arasında köprü görevi üstlenme becerilerine atıfta bulunan ‘Arasındalık-Betweenness’ farklı aktörler arasındaki köprü görevi görme yeteneğini niteleyen ‘Bireyler arası aracılık-Ego Network’ ve birbiriyle bağlantılı olmayan kişiler arasındaki bağlantı oluşturma durumunu belirtilen ‘Saf Aracılık-Pure Brokerage’ parametresine bakılacak olup, söz konusu değerler Tablo-13’te yer almaktadır.

Tablo-13 Yapısal Boşluklar

Aktör	Arasındalık		Aktör	Derece	Bireyler Arası Aracılık		Aktör	Saf Aracılık
SKUK-21	1207.870		SKUK-2	54	619.631		SUK-1	253
SKUK-2	815.005		SUKO-1	101	546.219		HSO-3	242
SKUK-1	752.160		SUKO-2	100	508.145		HSO-4	242
SKUK-3	703.501		SUKO-3	95	470.207		HSO-5	242
SUK-1	472.939		SUK-1	95	415.458		SUKO-21	237
PYD-1	468.331		SUK-2	94	234.458		SKUK-3	229
SKUK-4	330.845		HSO-1	93	227.752		SUK-3	223
PYD-2	255.083		HSO-2	92	190.152		SUKO-4	204
SUK-12	161.431		HSO-21	92	190.152		FR-1	201

Görüldüğü üzere, aktörler arası aracılık faaliyetlerine atıfta bulunan parametrelerin en yüksek on skoru, saf aracılık faaliyeti hariç, tamamen muhalif örgütlerin üyelerine aittir. Söz konusu tablo dikkate alındığında, Ö-6’nın iddia ettiği hususların doğrulanmaktadır.

Yazında, bu istatistiklere ek olarak, aracılık faaliyetlerini niteleyen diğer göstergeler de bulunduğu ve söz konusu göstergelerin farklı aracılık faaliyetlerine işaret ettiği kaydedilmektedir (Taube, 2003: 15). Bu bağlamda, Kalish'e (2008: 58) göre beş farklı aracılık (brokerage) tipinden söz edilebilmektedir. Bunlar, aktörlerin aynı gruba dahil olduğu aracılık faaliyetlerine atıfta bulunan 'Koordinatör- Coordinator', aracılık faaliyeti yürüten aktörün bir gruba diğer aktörlerin ise farklı bir gruba ait olduğu bağlantılara değinen 'Danışman- Consultants', aracılık faaliyetini yerine getiren aktörün diğer bir ağ/ağlardan bir aktörler ilişki kurduğu tip olan 'Kapı Bekçiliği-Gatekeeper', aracılık faaliyetini sürdüren aktöre diğer ağ/ağlarda bulunan bir aktörün ilişki gönderdiği 'Temsilci-Representative' ve son olarak farklı gruplardan veya ağlardan olan bağlantısız aktörler arasında ilişki kurulmasını sağlayan aracılık faaliyetine atıfta bulunan 'İrtibatçı-Liaison' aracılık tipidir (Kalish, 2008: 58-59). Buna ek olarak, koordinatör olarak nitelendirilen aracılık tipinin daha ziyade iç grup üyelerinden aldığı bilgiyi diğer bağlantısız iç grup üyelerine ilettiği, buna karşın temsilci aracılık tipinin ise kendi iç gruplarından elde ettikleri bilgileri dış gruplara aktarma yeteneğinin bulunduğunu, ayrıca danışman aracılık tipinin de dış gruplardan elde ettiği bilgiyi yine bir dış grupta bulunan ve kendisinin de bağlantılı olduğu bir aktöre aktarma olasılığının bulunduğu kaydedilmektedir (Taube, 2003: 20). Bunun yanında, özellikle etnik olarak farklı grupların sosyal ilişki ağlarına dair yapılan araştırmalarda, farklı gruptan bir aktör ile kurulan temasın aslında ilişki oluşturucu bir niteliği olduğu, bu bağlamda kapı bekçisi tipi aracılık faaliyetinin, temsilci ve danışman tipine kıyasla görece daha zayıf bir aracılık faaliyetine atıfta bulunduğu kaydedilmektedir (Kalish, 2008: 66).

Bu çerçevede, Ö-6'nın belirttiği hususların sınanması amacıyla, Suriyeli muhalif örgütler ile kaynak sağlayıcı ülkeler/örgütler arasındaki ilişkilerde 'Temsilci' ve 'Danışman' tipi aracılık faaliyetlerine ilişkin skorlara bakılmasında da fayda olduğu değerlendirilmekte olup, bahse konu değerler Tablo-13 ile aşağıda sunulmaktadır.

Tablo-14 Aracılık Roller

Aktör	Temsilcilik Tipi Aracılık	Aktör	Danışman Tipi Aracılık
SKUK-2	1264.0	SKUK-16	505.0
SKUK-3	1084.0	PYD-4	505.0
SKUK-21	864.0	SKUK-10	486.0
SKUK-1	850.0	SUKO-8	374.0
SUK-1	605.0	SUKO-9	374.0
PYD-1	595.0	SUKO-10	374.0
SKUK-4	568.0	SUKO-13	326.0
SUKO-1	568.0	SUKO-14	326.0
SUKO-2	568.0	HSO-2	315.0

Daha önceki istatistiklere benzer şekilde, Temsilci ve Danışman tipi aracılık faaliyetlerinde en yüksek skorlar, görüleceği üzere, Suriyeli muhalif yapılanmalara ait olup, bu bağlamda Ö-6'nın doğrulandığı söylenebilecektir.

Önerme-7, hatırlanacağı üzere, Suriye'de Arap Baharı olarak adlandırılan süreç sonrası kaynak edinimi ve bu edinim sırasında ortaya çıkan bağımlılık durumlarını asgariye indirme bağlamında, konsolide olma durumunda kalan ve stratejik ortaklık olarak nitelendirilebilecek örgütler kuran Suriyeli muhalif yapılanmaların, söz konusu çatı yapılanmaları zayıf bağlar yoluyla kurduğunu kaydetmektedir. Bahse konu çatı yapılanmaların temel unsurları Arap Baharı öncesi Suriye muhalefetinin iki ana damarını oluşturan MKÖ ve SDG'dir. Önerme-5'te söz konusu muhalif örgütlerin Arap Baharı öncesi dönemde zayıf bağlar ile ilişki kurduklarına ilişkin önerme doğrulanmıştı. Bu çerçevede, Önerme-7'yi test etmek amacıyla Arap Baharı sonrası ortaya çıkan çatı örgütler olan SUK ve SUKO'nun yönetim kadrosunu oluşturan üyelerin, örgütsel manadaki aidiyetlerine bakmak gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, Tablo-15 ve 16'da SUK ve SUKO yönetiminde yer alan şahısların ait oldukları isimleri ve ait oldukları/temsil ettikleri örgütler yer almaktadır.

Tablo-15 SUK Yönetimi ¹

SUK YÖNETİMİ (Nisan 2012)	Temsil Ettiği Blok/Temsil Durumu
1. George Sabra	Bağımsız
2.Mohamad Faruq Tayfur	MKÖ
3.Ahmad Ramadan	MKÖ
4.Hisham Marwah	MKÖ
5.Hussein al-Said	MKÖ
6.Nazir al-Hakim	MKÖ
7.Radwan Ziadeh	ŞDG
8.Salem al-Musallat	ŞDG
9.Jamal al-Wared	ŞDG
10. Abdul Hamid al-Atassi	ŞDG
11.Khaled al-Saleh	Ulusal Blok
12. Haitham al-Maleh	Ulusal Blok
13. Kamal al-Labwani	Ulusal Blok
14. M. Yaser Tabbara	Ulusal Blok
15. Mashaal Tammo	Yerel Komiteler
16.Mustafa Nawaf al-Ali	Yerel Komiteler
17. Jaber Zain	Yerel Komiteler
18. Hussien Alabdullah	Yerel Komiteler
19. Yehia Ghiqab	Yerel Komiteler
20. Bassam Yousef	Yerel Komiteler
21. Abdulbaset Sieda	Kürt Bloğu
22. Abdulhakim Bashar	Kürt Bloğu
23. Abdulhamid Hacı Derviş	Kürt Bloğu
24.Marwan Hajo	Kürt Bloğu
25.Abdulahad Astepho	Asuri Bloğu
26. Burhan Galyun	Bağımsız
27.Michel Kilo	Bağımsız
28. Walid al-Bunni	Bağımsız

¹ Oluşumun resmi internet sitesi: <<http://www.syriancouncil.org/>> (01.05.2015)

Tablo-16 SUKO Yönetimindeki SUK Üyeleri ²

SUKO YÖNETİMİ (Ocak 2013)	Temsil Ettiği Blok	Ait olduğu Örgüt
Mohammed Farouk Tayfour	SUK	MKÖ
Nazir al-Hakim	SUK	MKÖ
Ahmad Ramadan	SUK	MKÖ
5.Hussein al-Said	SUK	MKÖ
Hisham Marwa	SUK	MKÖ
Mouti al-Batin	SUK	MKÖ
Khaled al-Naser	SUK	MKÖ
Mohammad Khedr Wali	SUK	MKÖ
Jamal al-Wared	SUK	ŞDG
Salem al-Meslat	SUK	ŞDG
Bassam Isaac	SUK	ŞDG
Mohammad Sarmini	SUK	ŞDG
Louay Safi	SUK	ŞDG
Hanan al-Balkhi	SUK	ŞDG
Wasel al-Shamali	SUK	ŞDG
Abdulbaset Sieda	SUK	SKUK
Abdulahad Astepho	SUK	Asuri Bloğu
Burhan Ghalioun	SUK	Bağımsız
Samir Nashar	SUK	Bağımsız
George Sabra	SUK	Bağımsız
Khaled al-Saleh	SUK	Ulusal Blok
Marwan Hajo	SUK	Kürt Bloğu

² Oluşumun resmi internet sitesi: <<http://tr.etilaf.org/>> (01.05.2014)

Görüldüğü üzere, SUK ve SUKO yönetiminde yer alan SUK üyelerinin büyük bir çoğunluğu MKÖ ve SDG üyelerinden oluşmaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere, Arap Baharı öncesi zayıf bağlarla ilişki kuran MKÖ ve SDG, Arap Baharı sonrası konjonktürde kaynak sağlama, kaynak sağlamadan doğan bağımlılığı azaltma gibi nedenlerden dolayı stratejik olarak birlikte hareket etme ve çatı yapılanmalara gitme kararı vermiştir. Söz konusu kararın yansımaları, anılan örgütlerin yönetimini de yansıtmış ve üyelerin birçoğu bu örgütlerin mensuplarından seçilmiştir. Bu anlamda kaynak sağlama anlamında zayıf bağların kullanılmasının sınındığı Ö-7 doğrulanmıştır.

Hatırlanacağı üzere, son önerme olan Ö-8, çatı örgütler bünyesinde faaliyet gösteren Kürt orijinli üyelerin, kaynak sağlama anlamında yürütülen aracılık faaliyetlerinde, diğer örgütlerden gelen üyelere göre daha fazla olduğunu belirtmektedir. Bahse konu önemeyi test etmek amacıyla, UCINET programının farklı aracılık faaliyetlerine atıfta bulunan ölçütleri sınanmış olup, aracılık faaliyetlerine ilişkin olarak Ö-6 çerçevesinde belirtilen hususlar ışığında, Ö-8'in işaret ettiği noktaların sınanması amacıyla 'Temsilcilik Tipi Aracılık', 'Danışman Tipi Aracılık' ve 'Kapı Bekçiliği Tipi Aracılık' kıstaslarına bakılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, söz konusu ölçütlerden en yüksek skor alan 15 aktör Tablo-17'de sunulmaktadır. Hatırlanacağı üzere, Suriye Kürt Ulusal Konseyi (SKUK) ve KONGRA-GEL(PKK)/KCK pararelinde faaliyet gösteren PYD'ye mensup aktörler Kürt orijinlidir. Bu kapsamda, Tablo-18'de görüldüğü üzere, temsilcilik tipi aracılıktan 7 aktör, danışman tipi aracılıktan 5 aktör, kapı bekçiliği tipi aracılıktan ise 7 aktör Kürt orijinli örgütlere mensup olup, diğer örgütlerin üyelerinin bahse konu aracılık faaliyetlerindeki aktörleri Kürt orijinlilere kıyasla daha düşüktür. Dolayısıyla, aracılık faaliyetlerindeki rollerin sınındığı Ö-8'de doğrulanmıştır.

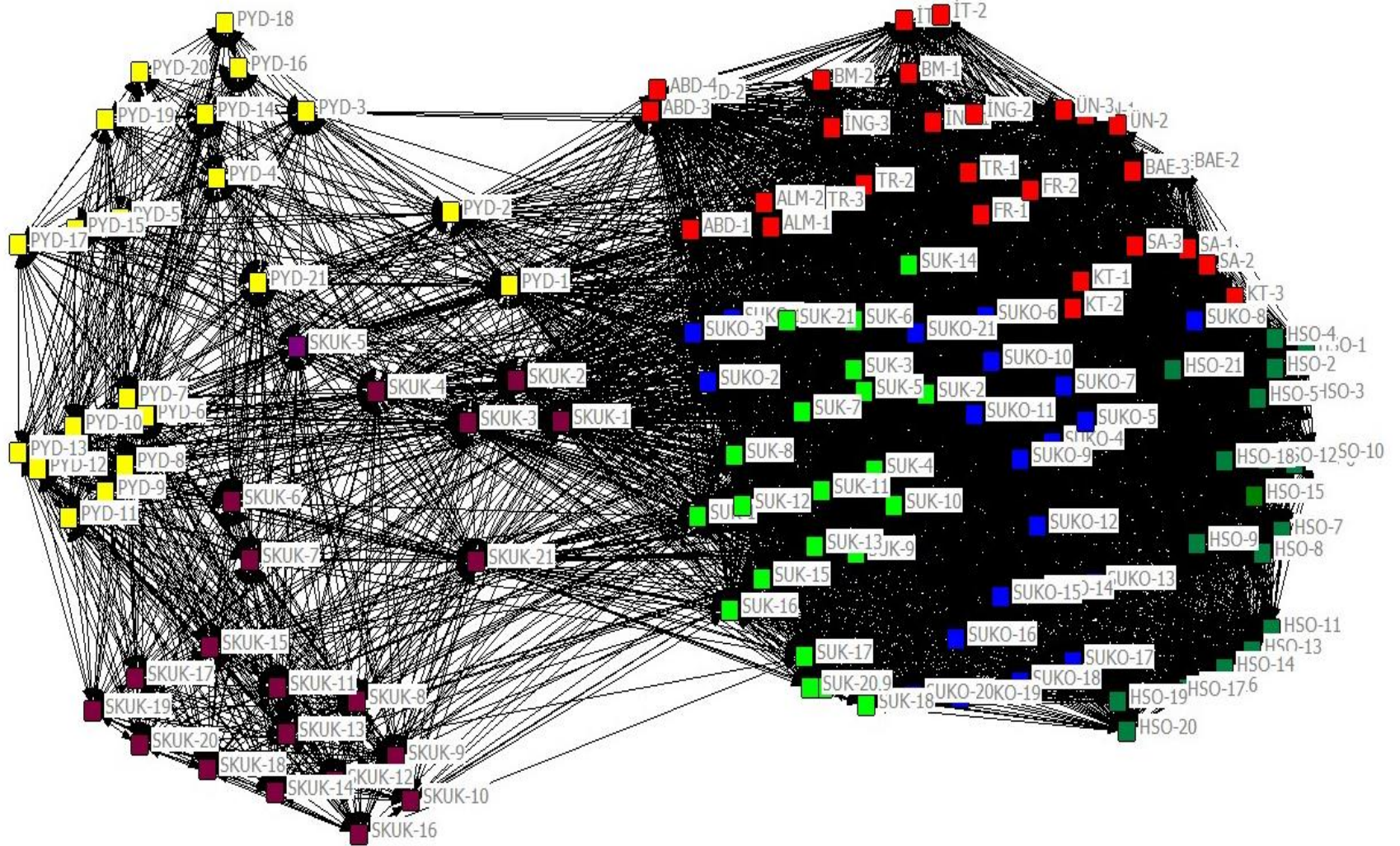
Tablo-17 Aracılık Roller (Kürt Aktörler İçin)

Aktör	Temsilcilik Tipi Aracılık	Aktör	Danışman Tipi Aracılık	Aktör	Kapı Bekçiliği Tipi Aracılık
SKUK-2	1264.0	SKUK-16	505.0	SKUK-2	1265.0
SKUK-3	1084.0	PYD-4	505.0	SKUK-3	1085.0
SKUK-21	864.0	SKUK-10	486.0	SKUK-21	865.0
SKUK-1	850.0	SUKO-8	374.0	SKUK-1	851.0
SUK-1	605.0	SUKO-9	374.0	SUK-1	606.0
PYD-1	595.0	SUKO-10	374.0	PYD-1	595.0
SKUK-4	568.0	SUKO-13	326.0	SKUK-4	569.0
SUKO-1	568.0	SUKO-14	326.0	SUKO-1	569.0
SUKO-2	568.0	HSO-2	315.0	SUKO-2	569.0
SUKO-3	550.0	SUK-7	312.0	SUKO-3	551.0
PYD-2	536.0	SKUK-12	282.0	PYD-2	536.0
SUK-12	510.0	SKUK-11	266.0	SUK-12	510.0
SUK-15	508.0	HSO-12	250.0	SUK-15	509.0
SUK-8	460.0	HSO-15	250.0	SUK-8	461.0

Tablo-18 Aracılık Rollerinin Gruplara Göre Dağılımı

Aktörler	Temsilcilik Tipi Aracılık	Danışman Tipi Aracılık	Kapı Bekçiliği Tipi Aracılık
Kürt Orijinli Aktör	7	5	7
SUKO	4	4	4
SUK	3	2	3
HSO	0	3	0

Şekil-2 Muhalif Örgütler ve Kaynak Sağlayıcı Ülkeler/Örgütlerin Ağ İlişkileri



5.6. Bulguların Genel Özeti ve Tartışma

Doktora tez çalışmasındaki temel amaç, yukarıda da değinildiği üzere, yönetim-organizasyon alanındaki temel kuramlardan olduğu ifade edilebilecek olan ve en basit tanımıyla örgütlerin kaynak edinimleri ve bu edinimi belirli bir istikrar çerçevesinde sürdürebilmelerine ilişkin olarak yürüttüğü faaliyetlerin örgütün hayatta kalması aktivitesini ne şekilde etkilediğine dair düşünceler ortaya koyan ‘Kaynak Bağımlılığı’ kuramı ile örgütlerin sosyal ilişkilerinin onların faaliyetlerine ne gibi bir etki yarattığını irdeleyen ‘Sosyal Ağ’ kuramının, örgütlerin kaynak bağımlılığı çerçevesinde tecrübe ettikleri güç ve bağımlılık kavramlarını nasıl şekillendirdiğine ışık tutmaktır. Kuramsal olarak taşıdığı bu temel amacı, Suriyeli muhalif örgütler öznesinde inceleyen araştırma aynı zamanda, kaynak edinimi anlamında farklı bağlamlarda aynı örgütlerin, sosyal ağları yoluyla ne gibi hareket tarzlarını benimsediğini de ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu bölümdeki ana gaye örgüt kuramı çalışmaları ve Suriyeli muhalif örgütlerin kaynak edinimi anlamındaki faaliyetleri çerçevesinde ortaya çıkarılmış olan sekiz önermenin doğrulandığına bir açıklama getirmektir. Çalışmada toplam sekiz öneri oluşturulmuş ve önermelerin tamamı doğrulanmıştır.

Ortadoğu ve Kuzey Afrika olarak adlandırılan bölgede baş gösteren ve Arap Baharı olarak adlandırılan halk hareketlerinden önceki dönemde var olan Suriye’deki muhalif hareketler, ifade edildiği üzere, ülkede uzun bir süredir dikta benzeri bir yönetim benimseyen Baas Partisi’nin uyguladığı baskıcı/yok edici politikalar sonucunda, yasadışı olarak nitelendirilmiş ve ülkede ve/veya ülke dışında bu boyutta faaliyet göstermişlerdir. Bu bağlamda, bahse konu muhalif örgütlerin güçlü sosyal ağ ilişkilerinin öncülüğünde ortaya çıktığı kaydedilen kapalı ağlar ile ilişki kurdukları belirtilmiştir. Suriye’de Arap Baharı öncesi dönemde ortaya çıkmış olan ve Suriye muhalefeti için iki ana damarını oluşturduğu kaydedilen Müslüman Kardeşler Örgütü (MKÖ) ve Şam Deklarasyonu Grubu (ŞDG) üzerlerindeki siyasi baskı ve faaliyet yasağı gibi nedenlere bağlı olarak güçlü bağlara sahip kapalı ağlar oluşturmak durumunda kalmışlardır. Örgütlenme sebepleri ve örgüt mensubu profilleri farklı olan bu örgütlerin, bir arada olma motiflerinin din ve ideoloji gibi güçlü nedenlere dayanmasından

ötürü, üyeler arası yüksek güven ortamı oluşmuş, bunun sonucunda da MKÖ ve ŞDG'nin faaliyetlerinin tüm engellemelere rağmen durdurulamamıştır.

Her iki örgütün genel yapısı ve sosyal ağlarına ilişkin olarak oluşturulan ilk beş önermede, söz konusu örgütlerin sosyal ağ yapıları ve ilişki biçimleri irdelenmeye çalışılmıştır. Dini motiflerinden ötürü, örgüt içi güven ve sadakat gibi duyguların daha yüksek yoğunluklu yaşanması ve örgüt üyelerinin genel olarak aynı dini ve mezhepsel alt yapıdan gelmeleri gibi sebeplere bağlı olarak MKÖ'nün daha güçlü bağlara sahip olduğunu kaydeden Ö-1'in, bu anlamda doğrulanması sürpriz bir durum değildir. Buna karşın, laik ve çoğulculuğu savunan sol kesim ile Suriye'de Müslümanlık dışındaki diğer dinlere mensup muhalif şahısların oluşturduğu bir örgüt olarak görece heterojen bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilecek ŞDG'nin de, daha zayıf bağlara sahip olduğunu ifade eden Ö-2'nin de doğru olarak tespit edilmesi mantıklı sayılabilecektir.

Ayrıca, ŞDG üyelerinin farklı ideolojik kökenlerden gelmesi ve etnik/mezhebi gruplardan gelmesi, görece daha güçsüz bağlara olabileceğine işaret ederken, bahse konu örgütün üyelerinin çeşitli Avrupa ve Arap ülkelerinde yaşaması ve aralarında ilişkisel olarak bir mesafe bulunması, söz konusu ağda yer alan aktörlerin bağlantılarının daha düşük yoğunluklu olmasına yol açmış ve Ö-3 de bu bağlamda doğrulanmıştır.

Ö-4'ün ifade hususların doğrulanması aslında MKÖ'nün bulunduğu coğrafyada, birden fazla ülkeye yayılmış olması ve yayıldığı ülkelerde de etkin bir takipçi ağı oluşturmasına bağlı olarak ortaya çıkmıştır. ŞDG'nin her ne kadar Suriye içinde ve dışında çeşitli temsilcilikleri ve bağlantıları bulunsada, MKÖ mensuplarının hem kendi bünyelerindeki ilişki şartları hem de Kuzey Afrika ve Ortadoğu coğrafyasındaki bağlantıları dikkate alındığında, anılan bölgedeki mevcut sosyal ağlardaki konumları daha kilit bir nitelik taşıması böylece daha merkezi roller üstlenmektedirler.

Ö-5'in doğrulanması aşamasında, MKÖ ve Şam Deklasrasyonu Grubu'nun ideolojik ve dinsel/mezhepsel farklılıkları büyük bir role sahiptir. Her ne kadari her iki muhalif örgütün Suriye rejimden hoşnutsuzluk anlamında amaç ortaklığı söz konusu isede, farklı temellerinden

ötürü, bir birliktelik söz konusu olmamıştır. Söz konusu hususlarda, yazında zayıf bağlar olarak nitelendirilen ağ yapılarına bir ilişki profili ortaya çıkarmış olup, Ö-5 bu manada doğrulanmıştır.

Ö-6, Ö-7 ve Ö-8 ise, yukarıda da ifade edildiği üzere, Arap Baharı sonrası Suriye muhalif hareketleri ile onlara kaynak sağlayıcı konumda olan ülke/örgütler ile, kaynak edinimi ve bu edinim sırasındaki güç ve bağımlılık ilişkileri hakkında türetilmiştir.

Ö-6, hatırlanacağı üzere, Arap Baharı sonrası ortaya çıkan ve bir realite olarak görülen çatı muhalif örgütlerin, nasıl bir araya geldiklerine ilişkin sürece atıfta bulunuyordu. Suriye’de çatı muhalif yapılanmalar öncesinde faaliyet gösteren bireysel muhalif örgütlerin kaynak edinimi konusundaki beceriksizlikleri, bahse konu güç ilişkileri bağlamında dikkate alındığında, kaynak sağlayıcı konumundaki ülkeler ve çok uluslu yapılar ile bu örgütler arasında yadsınamaz bir güç asimetrisi olduğu kolaylıkla söylenebilecektir. Fakat yukarıda da değinildiği üzere, bahse konu örgütlerin bir yandan bağımsız olarak hareket etme eğiliminde olmaları nedeniyle, yalnızca tek kaynak sağlayıcının etkisinde olmaktansa birçok farklı ülke/örgüt ile görüştükları bu sayede de bir nevi otonomilerini sağlama peşinde oldukları belirtilebilecektir. Ancak muhalif örgütlerin, bahse konu faaliyetleri mevcut sosyal ağlarından ziyade farklı ağ kümeleri ile ilintli olarak gerçekleştirilmeye çalışıldığını belirten Ö-6’nın doğrulanması, bu hususlar ışığında, mantık dışı değildir.

Ö-7, aslında Arap Baharı sonrası ortaya çıkan Suriyeli muhalif yapıların tecrübe ettiği konsolidasyon dönemi ortaya çıkan çatı örgütlerin, kaynak bağımlılığı yaklaşımı tarafından belirtilen ve karşılıklı bağımlılık durumlarından kurtulmak üzere oluşturulan stratejik ortaklık olarak adlandırılabilmesine ilişkin olarak türetilmiştir. Değinildiği üzere, Arap Baharı öncesi muhalefetin iki ana örgütü olan ve kapalı sosyal ağları bulunan MKÖ ve ŞDG’nin, Arap Baharı öncesi zayıf bağlar ile ilişki kurdukları Ö-5’te doğrulanmış idi. Fakat Arap Baharı’nın ortaya çıkardığı şartlar, bu örgütlere tek başlarına ayakta kalma imkanı sağlamamasından ve muhalifleri destekleyen ülkelerin Suriye’deki muhalefetin tabanını genişletme isteğinden dolayı bireysel olarak bu örgütlere yardım etmeyi tercih etmemesi, kaynak sağlama anlamında söz konusu örgütleri zorunlu olarak birleşmeye itmiştir. Bu olaylar bağlamında, Ö-7 doğrulanmıştır.

Arap baharı sonrası ortaya çıkan muhalif çatı örgütlerin üst düzey yönetim aygıtlarının yapısı incelendiğinde, üyelerin genel olarak Suriye muhalefetine iki ana damarı olduğu ifade edilen Müslüman Kardeşler Örgütü ve Şam Deklarasyonu Grubu mensubu olduğu, ancak Suriye'deki diğer etnik kökenli yapılanmalardan da üyesi olduğu görülmektedir. Özellikle Kürt bloğundan gelen üyelerin hem SUK hem de SUKO bünyesinde yer alması ve söz konusu Kürt üyelerin, örgütlerin yönetim aygıtları içinde yer alarak birçok uluslararası toplantıya katılmaları da dikkat çekici hususlardandır. Suriye'de yaklaşık 2 milyona yaklaşan nüfusuyla büyük bir etnik grup olan Kürtler, siyasi alanda iki ana muhalif akım ile temsil edilmekte olup, bunlardan 'PYD ve Batı Kürdistan Halk Meclisi-BKHM' kanadı KONGRA-GEL(PKK)/KCK, 'Suriye Kürt Ulusal Meclisi-SKUK' kanadı ise Irak kuzeyi yerel yönetiminin sahibi olan 'Kürdistan Demokratik Partisi-KDP' yanlısıdır. 2011-2013 yılları arasında bakıldığında, söz konusu iki grubun görece bir hakimiyet mücadelesi içinde olduğu söylenebilecek olup, PYD kanadının daha ziyade sahada, SKUK'un daha çok siyasi alanda başarılı olduğu söylenebilecektir. Ayrıca, SKUK'un KDP ile olan organik bağı, halihazırda Suriye muhalefetine destek veren ülkeler nezdindeki meşruiyetini arttırmış ve pek çok SKUK üyesi muhalif çatı yapılanmalara dahil olmuştur. Bu çerçevede, Arap Baharı sonrası ortaya çıkan durumdan en etkili şekilde yararlanan etnik kökenli grubun Kürtler olduğu değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulan Ö-8, bahse konu analizlerinde beklenen şekilde çıkması üzerine doğrulanmıştır.

Araştırmanın kapsadığı 2011 ve 2013 yılları arasında gelişen durumlar bağlamında, tez çalışmasında verilen önermelerin tamamı doğrulanmış olup, söz konusu çalışma bir yandan örgütlerin kaynak edinimi ve bu edinim bağlamında tecrübe ettikleri güç ve bağımlılık ilişkilerinin bağlamsal olarak örgütlerin sosyal ağları çerçevesinde nasıl şekillendiğine yönelik açıklamalar sunarken, diğer yandan da Suriye'deki muhalif hareketlerin yapısı ve kaynak edinimi faaliyetleri dahilinde sahip oldukları sosyal ağlardan nasıl faydalandıklarını ortaya koyma açısından yararlı olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM VI. SONUÇ

6.1. Sonuç ve Öneriler

Doktora tez çalışmaları genel olarak bilimsel camiada en çok saygı görülen ve bir zanaat olarak nitelendirilebilecek bilimsel faaliyetin en kıymetli ürünlerinden biri olarak adlandırılabilir. Bu tez çalışması da yukarıda ifade edilen amaçlar doğrultusunda hazırlanmaya çalışılmıştır. Tez çalışması genelde Yönetim-Organizasyon çalışma alanında yapılmış olup, özelden ise örgüt kuramları yazınına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bahse konu yazındaki önemli yaklaşımlardan olan ‘Kaynak Bağımlılığı’ kuramı ve 1960’lardan sonra akademik ilginin artarak devam ettiği ‘Sosyal Ağ’ yaklaşımı üzerine kurulu çalışmada belirtilen önermelerin yanlışlanması, söz konusu alanda konulara ilişkin olarak gerçekleştirilmesi planlanan çalışmalara ışık tutmak, ayrıca kuramsal bağlamda da kuramın genişlemesini sağlanmasına yol açabileceği değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, sosyal ağ yaklaşımı ile kaynak bağımlılığı yaklaşımının hangi noktalarda temas ettiğini ve/veya edebileceğine işaret etmek ve bağlamın örgütlerin sosyal ağlar marifetiyle yürüttüğü kaynak temini çerçevesindeki faaliyetlerini nasıl etkilediğine ilişkin önermeler ortaya koymaktır. Esas olarak, alanda yapılan tüm görgül çalışmalardan beklenen, araştırmacının üzerine çalıştığı kuramların, alanda test edilerek geçerliliğinin bir anlamda test edilmesini sağlamaktır.

Tez çalışmasının bağlamı, aslında daha çok ticari örgütlere ilişkin araştırmaların hegemonyasında olan örgütsel araştırmalar yazını için sıra dışı bir bağlam olarak değerlendirilebilir. Ancak, kuramsal düzlemde ve örgütün temel tanımı çerçevesinde, Suriyeli muhalif yapılanmalarında birer örgüt olduğu varsayımı altında, çalışmanın bağlamı, alana yeni bir bakış açısı ve farklı bir soluk getirmeyi amaçlamaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, çalışmanın dayandığı temel kuramsal yaklaşımlardan olan sosyal ağ düzeneği yaklaşımının, Arap Baharı olarak adlandırılan süreçte sosyal medyanın aktif olarak kullanılması ve artık rejimleri sarsabilecek bir güç olarak ortaya çıkması gerçeğine bağlı olarak, önemini ve işlerliğini ortaya koyması bakımından son derece uygun bir çalışma alanı olduğu düşünülmektedir. Konuya ilişkin olarak yabancı yazında sayısız araştırma yapılmasına karşın, yerli yazında hiçbir

araştırmaya rastlanmaması, tez çalışmasının öncü bir rol üstlenebileceğini fikrini aklı getirmektedir.

Genel anlamda, çalışma örgütlerin kendi faaliyetlerini sürdürme ve hayatta kalma anlamında ihtiyaç duydukları kaynakların edinimindeki güç ve bağımlılık ilişkilerinin, sosyal ağlar yoluyla nasıl yönetilebileceğine ilişkin olarak ortaya çıkan fikirleri görgül çerçevede araştırmayı amaçlamış ve bu anlamda konuya farklı ve yeni bakış açıları getirmeyi planlamıştır. Yukarıda belirtilen kuramsal çıkarımların test edilmesi amacıyla, Suriye'deki iç çekişmelerin tarafları olan muhalif unsurlar ile bunlara kaynak sağlayıcı konumunda olan diğer ülkeler/örgütlerin ilişkileri seçilmiş ve yapılan araştırma sonucundaki analizler neticesinde araştırma da ortaya koyulan önermelerin bahse konu bağlamda geçerli olduğu görülmüştür. Arap Baharı öncesinde ortaya çıkan Suriyeli muhalif hareketler incelendiğinde, MKÖ ve ŞDG'nin farklılıkları kolayca gözlemlenebilmekte olup, söz konusu farklılıkların mezkur örgütlerin sosyal ağ yapıları çerçevesinde de tespit edilebileceği konuya ilişkin önermelerin doğrulanması ile anlaşılabilir. ŞDG'nin görece heterojen, zayıf-bağlı ve eklektik yapısı, anılan örgütün sosyal ağ ilişkilerine de yansımakta olup, örgüt üyelerinin farklı bölge ve ülkelerde yer alması bunun bir sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşın, dini motifli MKÖ'nün ise aksine güçlü bağları ve Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyasındaki bağlantıları ve yaygınlığı dikkate alındığında, MKÖ üyeleri arasındaki sosyal ağ yapısının daha yoğun ve sıkı olduğu, ayrıca MKÖ üyelerini daha merkezi roller oynadığı, önermelerce doğrulanan hususlardandır. Bu çerçevede, kaynak sağlama anlamında, MKÖ'nün daha çok Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyasına hitap ettiği, buna karşın, ŞDG'nin ise benimsediği değerler ve örgüt mensuplarının bulunduğu yerler bağlamında Avrupa ile daha yakın ilişkiler kurabildiği söylenebilecektir.

Kuramsal boyutta bakıldığı zaman, çalışmanın ilgili yazına doğrudan katkısının öncelikli olarak; örgütlerin kaynak edinimi sürecinde ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkilerinden kaynaklı sorunlarının, sosyal ağlar yoluyla çözülmesi aşamasında, örgütlerin içinde bulunduğu bağlamın onları hangi tip ağlar daha yoğun olarak kullanmaya yönlendirmesinin tespiti ve ölçülmesi yönünde oluştuğu söylenebilecektir. Günümüze kadar yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ilgili yazında, güç ve bağımlılık ilişkileri ile sosyal ağlar

arasında çeşitli düzeylerde araştırmalar yapılmış olmasına karşın, neredeyse hiçbir araştırma bağlamın etkisinden söz etmemektedir.

İfade edildiği üzere örgütler kaynak edinimi ve bu edinimin istikrarı sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Örgütsel araştırmalar yazınında, örgütlerin dahil olduğu sosyal ağ düzeneklerinin, kaynakların dağılımı veya kaynak bağımlılığının ortaya çıkardığı sosyal yapı gibi dışsal unsurlarla açıklanmaya çalışıldığı, bu çerçevede örgütlerin kaynak ediniminden kaynaklanan belirsiz çevreleri yönetmek ve kaynak ihtiyaçlarını istikrarlı olarak sağlayabilmek adına, genellikle dışsal kısıtlamalar ile baş etmelerine olanak veren kaynaklara ve yeteneklere sahip diğer örgütlerle bağlar kurma çabası içinde oldukları belirtilmektedir. Kaynak edinimi sırasında ortaya çıkan güç asimetrisinin, büyük çoğunlukla kaynağın niteliğinden dolayı oluştuğu, kıt ve kontrolü sınırlı sayıda örgütte olan kaynakların, bağımlılığa, bağımlılığın ise güç eşitsizliğine neden olduğu söylenebilecektir. Kaynak edinimi anlamında, örgütler arası güç dengesizliğinin, bir örgütün diğeri için görece kritik olan bir kaynağı elinde tutmasından kaynaklandığı ifadesi bağlamında, kaynağa ihtiyacı olan örgütün, sağlayıcıya bağımlı hale geldiği söylenebilecektir. Söz konusu durum kaynağa ihtiyacı olan ve kendi kendine bu ihtiyacı gideremeyen örgütleri çeşitli zorluklarla karşı karşıya bıraktığı aşıkardır. Bu zorlukların başında, kaynağa ihtiyacı olan örgütlerin, tedarikçi konumda olanların karşısındaki görece zayıf rollerine bağlı olarak otonomilerini kaybetme gelmektedir. Ancak örgütlerin kendi otonomilerini kaybetmeme eğiliminde olduğu kaydedilmektedir.

Bu noktada, kaynak edinimi konusunda güç asimetrisi deneyimleyen ve bu nedenle kaynak edindiği örgüte karşı görece daha az güçlü olan örgütlerin, özellikle kapalı ağ düzenekleri olarak ifade edilen ve sadece kısıtlı üyenin bulunduğu ağlarda yer almasının söz konusu güç dengesizliğini daha da kronik hale getireceği ifade edilebilecektir. Hatırlanacağı üzere, kapalı ağ düzenekleri, güçlü sosyal ağların bulunduğu bağlamlarda ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kapalı ağlarda, çeşitlenmenin az olacağı, kapalılığın aktöre grubun ürettiği normlara ve önceliklere uyma yönünde baskı yapacağı, uymayanın ise cezalandırılma olasılığının yükseleceği, söz konusu durumun ise ağ yapısındaki mevcut statükoyu güçlendireceğini dile getirilen hususlardandır. Bu anlamda, kapalı sosyal ağlarda yer alan örgütlerin sınırlı, içsel denetimi yüksek ve izole olmuş gibi görünen bir ortam içinde konumlandığı belirtilebilecektir.

Bahse konu ağ düzeneklerinde yer alan örgütlerin kıt kaynaklara ihtiyaç duyması halinde ise, söz konusu ağın kapalılığının ve sınırlılığının, örgütler için büyük bir handikap oluşturacağı, örgütün içinde bulunduğu mevcut sosyal ağın sadece az sayıda kaynak sağlayıcıya erişim imkanı vererek kaynak edinimini zorlaştıracığı, bu nedenle örgütlerin az sayıdaki kaynak sağlayıcıya bağımlı hale gelerek aralarında kaçınılmaz olarak yüksek düzeyde bir güç asimetrisinin oluşacağı kolaylıkla ifade edilebilecektir. Kaynak edinimi nedeniyle yüksek güç dengesizliğinin bulunduğu ve kapalı düzeneklerinin görece fazla görüldüğü bağlamlarda yer alan örgütlerin, otonomilerini korumak amacıyla çeşitli alternatifler arama çabası içinde olacağı belirtilmekte ve söz konusu alternatifleri mevcut ağları yoluyla elde edemeyeceği vurgulanmaktadır. Bu noktada, sosyal ağ yaklaşımları çerçevesinde ortaya çıkan ve örgütlere kendi ağ düzenekleri dışındaki bilgiye ve/veya kaynağa ulaşma imkanı sağlayan ağ ilişkileri yapılarının, güç dengesizliğine maruz kalan örgütlerin alternatif yaratma çabalarını açıklamada daha yararlı olacağı mütalaa edilmiştir.

Bu çabalar sırasında örgütler diğer tüm aparatları gibi halihazırda sahip olduğu sosyal ağlarında kullanmaktadır. İlgili yazında, yukarıda anlatılan bağlama uygun düşen ve çalışmanın ana konularından olan iki temel yaklaşım bulunmakta olup örgütlerin kaynak edinimi sırasında oluşan güç ve bağımlılık sorunlarının bu ağ ilişkileri marifetiyle çıkmaya çalıştığı ifade edilmektedir. Bahse konu yaklaşımlardan ilki yüksek güven alt yapısı ile oluşturulan, güçlü bağların bulunduğu ve normal şartlar altında birbirleri ile ilişkisiz şekilde bulunan ağ kümeleri arasında zayıf bağlara atıfta bulunan ‘yapısal boşluklar’, diğeri ise görece az temas eden aktörler arasındaki ilişkiye değinen ‘zayıf bağlar’dır. Örgütlerin muhatap olduğu güç ve bağımlılık kaynaklı sorunları, kendi sosyal ağları dışında görece az temas ettiği aktörler ile çözme cihetine gitmesi, bu çalışmada, yapısal boşlukların doldurulmasını konu alan aracılık faaliyetleri ve zayıf bağların etkin şekilde kullanılabilmesi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın önermelerine konu olan yapısal boşluklar uslamlamasının altında, kapalı ağ düzenekleri içinde yer alan ve konumları gereği sadece kısıtlı üyeler ile ilişki içerisinde bulunan örgütlerin, hayatta kalmaları için gerekli olan kaynakların kıt olması veya az sayıda örgüt tarafından kontrol edilmesi halinde, kaynak edinimi konusunda sıkıntılar yaşayacağı ve kaynak edindiği örgütle yüksek düzeyli güç dengesizliği olan bir ilişki geliştireceği, bu sıkıntıları aşmak amacıyla kendi kapalı sosyal ağ

ilişkileri dışında farklı ilişkilere girmek isteyebileceği, ancak kapalı ağ düzeneklerinin normal şartlar altında birbirleri bağlantısız olmaları nedeniyle, örgütün farklı ağ düzeneklerindeki kaynağa erişmek için çeşitli aparatlara ihtiyaç duyabileceği, bu aparatların ise ağ kümeleri arasında ortaya çıkan yapısal boşluklardan tecrübesi ve buna benzer özellikleri ile yararlanabilecek olan araçlar olabileceği düşüncesi yatmaktadır. Bununla birlikte, yukarıda da ifade edilen zayıf bağların ise görece az temas eden ve aynı kaynağa ihtiyaç duyan örgütlerin bu bağlar yoluyla bir araya gelerek stratejik ortaklıklar yoluyla kaynak ediniminde ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkilerini çözdükleri belirtilmiştir. Bu usamlamanın altında ise; kaynak edinimi anlamında rakip örgütlerin zayıf bağları aracılığıyla oluşturdukları stratejik ittifakların, kaynak edinimi konusunda ortak bir havuz oluşturarak söz konusu kaynaktan faydalanmak isteyebilecekleri, bu bağlamda görece zayıf bağlara sahip rakip örgütlerin, bağımlılığı azaltma anlamında bir nevi birbirlerine muhtaç hale geldiği, bu nedenle bağımlılığın yarattığı sorunları aşabilme adına birlikte hareket etme refleksi geliştirerek stratejik ittifaklar oluşturduğu fikri yatmaktadır. Kısacası, kuramsal boyutta, buldukları bağlamın etkisiyle örgütlerin kaynak ediniminden dolayı karşı karşıya kaldıkları güç ve bağımlılık ile ilgili sorunlarını, mevcut ağlarından ziyade görece az temas ettikleri aktörler ile çözüme eğiliminde oldukları belirtilmiş olup, söz konusu iddia çalışmanın önermeleri ile görgül boyutta test edilerek, desteklenmiştir.

Bu doktora çalışmasında, örgütlerin içinde bulunduğu bağlamın, örgütlerin kaynak edinimi ve bu edinimin istikrarını sağlama sürecinde tecrübe ettikleri güç ve bağımlılık ilişkilerinden kaynaklanan sorunlarını çözüme aşamasında kullanılmaya çalışılan ve örgütlerin sosyal ağ yapılarını nasıl şekillendirdiği ve bir anlamda etkilediği hususunun altı çizilmekte olup, bahse konu hususun yazına katkı anlamında öncü bir konumda olduğu belirtilebilecektir. Daha dar kapsamda ise, çalışmanın ilgili yazında daha önce değinilmeyen ve örgütlerin bahse konu sorunlarını özellikle aracılık faaliyetleri sonucunda oluşturdukları stratejik ittifaklar ve zayıf bağlar marifetiyle çözüme çalışacağı yönündeki öngörülerini araştırmanın yapıldığı bağlam çerçevesinde doğrulanmış olup, ilgili yazını bu anlamda geliştirdiği değerlendirilmektedir.

6.2. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları

Tez çalışması kuramsal alt yapı bağlamında dikkatle ve titizlikle hazırlanmış olup, konuya ilişkin olarak güncel kaynaklar ve kuramlara dair temel eserlere yer verilmiştir. Ayrıca, Suriyeli muhalifler konusundaki geniş yazın taranmış ve çalışma çerçevesinde ele alınan hususlar hakkındaki kaynaklar dikkatle taranmış ve Suriye iç savaşının aktörleri ve bunların tarafları bütünsel olarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Yapılan ölçüm faaliyetinde, tek boyutlu ve sadece sosyal temasların sayısal niteliklerine dayanan bir ölçüt yerine yedi boyutlu ve alandaki tüm ilişki tiplerini kapsayan bir veri seti üzerinden ölçüm yapılmıştır. Bu çerçevede, 229 kişilik örnekleme ilişkin olarak toplanan veriler, sosyal ağ analizi yöntem ve usullerine göre işlenmiştir. Buna ek olarak, söz konusu ölçüm sırasında UCINET programının tercih edilmesi de tesadüf olmayıp alanda en çok başvurulan program olması, çalışmanın diğer bir güçlü yanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca, çalışmada ikincil veri taraması gerçekleştirilmiş olup, söz konusu verilerin toplanması sırasında sadece bir kaynaktan gelen bilgileri (Örneğin, muhalif bir örgütün resmi internet sitesi ve/veya 'Twitter' sayfası) araştırmaya dahil etmek yerine aynı bilgi farklı kaynaklar tarafından da (BBC, CNN gibi haber siteleri vb.) teyit edilerek veri seti oluşturulmuştur. Bu uygulamanın da araştırmanın güçlü bir yanı olarak görülebileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın güçlü olduğu yönler kadar çeşitli kısıtları da bulunmakta olup, söz konusu kısıtların araştırmanın süreci içerisinde asgariye indirilmesi amaçlanmaktadır. Öncelikli olarak, araştırmada sözü edilen olan kaynak temini ve bu teminin istikrarını sağlama bağlamında örgütler arası ilişkilerde ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkileri kuvvetli bir varsayım olmasına karşın görgül olarak test edilmemiştir. Bahse konu durum önümüzdeki dönemde yapılması öngörülen benzer çalışmalarda göz önüne alınabilecek bir husustur.

Buna ek olarak, araştırmaya konu olan örgütler arasındaki ilişkilerin sınıflandırıldığı ağırlıklandırma kıstaslarının konu hakkında bilgili ve yetkin hakemler tarafından yeniden değerlendirmeye tabii tutularak, ortalama alınarak ya da daha farklı yöntemler kullanılarak geçerliliğinin artırabileceği mütalaa edilmekte olup, söz konusu işlemler teknik

imkânsızlıklardan dolayı yerine getirilememiştir. Önümüzdeki dönemde yapılabilecek benzer çalışmalarda söz konusu kısıtın giderilmesinde fayda olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, H. 2011. The dynamics of the uprising in Syria. *Arab Reform Brief*, 51: 2-12.
- Abuhasan, M. 2013. Arap Bahari Sonrasi Suriye’de Yaşanan Gelişmeler ve Türkiye’nin Güvenliğine Etkileri,. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Polis Akademisi, Ankara.
- Adler, P. S. & Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1): 17-40
- Ajzen, I. 2011. Reflections on Morgan and Bachrach's critique. *Vienna Yearbook of Population Research*. 9: 63-69.
- Akdemir, S. 2000. Suriye’deki Etnik ve Dini Yapının Siyasi Yapının Oluşmasındaki Rolü, ,Avrasya Dosyası. 6 (1): 201-237.
- Andrews, R. 2010. Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*. 63 (5): 583-608.
- Anderson, L. 2011. Demystifying the Arab spring, *Foreign Affairs*. 90 (3): 2-7.
- Aronson, E. 1991. *The Social Animal*. W.H. Freeman and Company. Newyork,(6.baskı).
- Atay, M. 2000. Arap Baas Sosyalist Partisi Üzerine. *Avrasya Dosyası*. 6 (1): 131-154.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. 2007. Örgütsel Güç’e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme. *Akademik İnceleme*. 2 (2): 97-128.
- Bacharach S. B. ve Edward J. L. 1982, *Power and Politics in Organizations*, Jessey-Bass Publishers, California.
- Bakeer, A.H. 2013. Suriye’de Kabusa Doğru mu? Suriye’nin İçinde Bulunduğu Kritik Durum Ve Olası Senaryolar,Uluslar arası Stratejik Araştırmalar Kurumu-Ortadoğu ve Afrika Araştırmaları Merkezi.1 (1): 1-16.
- Balbay, M. 2006. *Suriye Raporu*, İstanbul, Cumhuriyet Kitapları.
- Bartsch, V., Ebers, M., ve Maurer, I. 2013. Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2): 239-251.
- Baum, J. A., & Oliver, C. 1992. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*. 57 (4): 540-559.

- Beckert, J. 2003. Economic Sociology and embeddedness: How shall we conceptualize economic action? *Journal of Economic Issues*, 37 (3): 769-787.
- Bian, Y. 1997. Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. *American sociological review*, 62 (3): 366-385.
- Birleşmiş Milletler, 'Suriye Ülkesi Verileri'. 02.10.2014.
<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/hdr/arab_human_developmentreport2009.html>
- Blewitt, R. 2014. The United Nations in Syria and the Responsibility to Protect, *Caribbean Journal of International Relations and Diplomacy*. 1 (4): 39-47.
- Borgatti, S. P. ve Kidwell, V. L. 2011. Network Theory. J. Scott ve P. J. Carrington. (Ed.) *The Sage Handbook of Social Network Analysis (1)* içinde (40-55). Londra: Sage Publications
- Burt, R. S. 2000. The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22: 345-423.
- Burt, S.R. 2004. Structural Holes and Good Ideas, *American Journal of Sociology*. 110 (2): 349-399.
- Burt, R. S. 2005. Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital. Oxford University Press, New York, ABD.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. ve Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*. 47 (6): 795-817.
- Cabantous, L. ve Gond, J. P. 2011. Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization science*, 22 (3): 573-586.
- Casciaro, T. Ve Piskorski, M. J. 2005. Power Imbalance, Mutual Dependence and Constrain Absorbtion: A Cloer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.
- Chen, H. ve Chen, T. J. 2002. Asymmetric strategic alliances: A network view. *Journal of Business Research*. 55(12). 1007-1013.
- Chung, S. A., Singh, H. ve Lee, K. 2000. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic management journal*. 21 (1): 1-22.

- Cobb, A. T. 1984. An episodic model of power: Toward an integration of theory and research." *Academy of Management Review* 9 (3): 482-493.
- Cook, K. S. 1977. Exchange and power in networks of interorganizational relations, *The Sociological Quarterly*. 18 (1): 62-82.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 11: 95-120.
- Coriat, B. ve Dosi, G. 2000. The Institutional Embeddedness of Economic Change. An Appraisal of the 'Evolutionary' and 'Regulationist' Research Programmes. *Innovation, organization and economic dynamics: selected essays*. 95: 347-376.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., ve Hall, A. V. 2014., Another Look at Social Exchange: Two Dimensions of Reciprocity, *Academy of Management Proceedings*. 1,: 101-144.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6): 874-900.
- Çemrek, M. 2012. Türk Dış Politikasında Suriye Dönüşümü: Güvenliğe Geri Dönü. B. Güven (Ed.) *Suriye Krizi'nde Bölgesel ve Küresel Aktörler* (59- 66) içinde SETA Yayınları : Ankara
- Dacin, M. T., Ventresca, M. J., ve Beal, B. D. 1999. The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of management*, 25 (3): 317-356.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. 199). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of management*, 24(1): 21-42.
- Davis, G. F., ve Stout, S. K. 1992. Organization theory and the market for corporate control: A dynamic analysis of the characteristics of large takeover targets, 1980-1990. *Administrative Science Quarterly*, 605-633.
- Davis, G. F., ve Powell, W. W. 1992. Organization-environment relations. M. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (315-375). Palo Alto Consulting Psychologists Press.
- Davis, G. F. ve Cobb J. A. 2010. Resource Dependency theory: past and future. *Research in the Sociology of Organization*, 28: 21-42.
- De Clercq, D., Dimov, D., ve Thongpapanl, N. T. 2013. Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3): 505-537.

- Dequech, D. 2003. Cognitive and cultural embeddedness: Combining institutional economics and economic sociology. *Journal of Economic Issues*, 37 (2): 461-470.
- Dikili, A. 2014. Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12: 141-164.
- Dinçer, O. B. ve Kutlay, M. 2012. Arap Baharı ve Suriye: Komplolar ve Propaganda Savaşları, *USAK Analiz*, 18: 7-10.
- Doh, S. ve Acs, Z. J. 2009. *Innovation and social capital: Across-country investigation*. *Jena economic research papers*. 82-113.
- Dünya Bankası: 'Suriye Ülkesi Verileri'. 02.10.2014. <http://data.worldbank.org./region/ARB>>.
- Duran, B. ve Yılmaz, N. 2011. Ortadoğu'da Modellerin Rekabeti: Arap Baharı'ndan Sonra Yeni Güç Dengeleri, B. Duran, K. İnat ve A.R. Usul (Ed.) *Türk Dış Politikası Yıllığı 2011* (15- 86) içinde SETA Yayınları : Ankara.
- Durusoy, S. 2008. İktisat biliminin yeri ve yöntemi neden sorgulanıyor? *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 5 (1): 1-26.
- Eisenberg, C. 2011. Embedding markets in temporal structures: A challenge to economic sociology and history. *Historical Social Research*. 36 (3): 55-78.
- Emerson, R. M. 1976. Social Exchange Theory, *Annual Review of Sociology*. 2: 335-362.
- Erakovic, L. ve Wilson, M. 2005. Conditions of Radical Transformation in State-Owned Enterprises, *British Journal of Management*. 16 (4): 293-313.
- Erdoğan, M. M. .2012. Avrupa Birliği'nin Suriye Politikası, *SDE Analiz*. Haziran.:16-21.
- Erkin, E. 2012. Çin'in Suriye politikası ve çözüm planı, *SDE Analiz*. Haziran: 28-36.
- Ermağan, İ. ve Gümüş, B. 2014. Katar Dış Politikası ve Arab Baharı. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2): 22-42.
- Ertuğrul, E. 2014. *Suriye Kürtleri ve Demokratik Birlik Partisi (PYD)* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esfahani, H. S. 2000. Political Economy of Growth in MENA Countries: A Framework for Country Case Studies. *Manuscript, University of Illinois: 1-54*.

- Ford, D. ve Johnsen, R. E. 2002. Developing the Concept of Asymmetrical and Symmetrical Relationships: Linking Relationship Characteristics and Firms? Capabilities The paper was published at the 18th IMP-conference. Dijon, France.
- Freelon, D., Marc L. ve Sean A. 2014. "Online Fragmentation in Wartime: A Longitudinal Network Analysis of Tweets About Syria, 2011-2013." http://dfreelon.org/wp-content/uploads/2008/06/freelonlynchaday_syria_annals_preprint.pdf (Erişim Tarihi: 03/10/2014).
- Fukuyama, F. 2002. Social Capital and Development: The Coming Agenda. *SAIS Review*, 22, (1): 23-37.
- Gallagher, K. 2013. Actor Fragmentation and Conflict Processes, M. Lynch. (Ed.) *The Political Science of Syria's War* (34-37) içinde Washington: The Project on Middle East Political Science.
- Gao, T., Sirgy, M. J., ve Bird, M. M. 2005. Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help. *Journal of Business Research*, 58(4): 397-405.
- Gargiulo, M. 1993. "Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics." *Administrative Science Quarterly*, 38: 1-19.
- Gargiulo, M. ve Gulati, R. 1999. Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104 (5): 1439-1493.
- Gargiulo, M. ve Ertug G. 2014. The Power of the Weak, in Daniel J. Brass, Giuseppe (Joe) Labianca, Ajay Mehra, Daniel S. Halgin, Stephen P. Borgatti (Ed.) *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks (Research in the Sociology of Organizations, Volume 40)* (179-198) Emerald Group Publishing Limited.
- Garud, R., Hardy, C. and Maguire, S. 2007. Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28: 957-969.
- Ghanem, A. 2011. The Tragedy of Contradictions: The Spring of the Arab Peoples and the Inevitable Democracy, *The Arab World Geographer*. 14 (2): 128-133.
- Ghezzi, S. ve Mingione, E. 2007. Embeddedness, path dependency and social institutions. *Current Sociology*, 55(1): 11-23.
- Giebels, E., de Dreu, C. K., ve van de Vliert, E. 1998. The alternative negotiator as the invisible third at the table: The impact of potency information. *International Journal of Conflict Management*, 9(1): 5-21.

- Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3): 431-445.
- Grandori, A., ve Soda, G. 1995. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*.16 (2): 183-201.
- Gresov, C., ve Drazin, R. 1997. Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*. 22 (2): 403-428.
- Granovetter, M. 1973. Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Granovetter, M. 1992. Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, 35 (3): 3-11.
- Gulati, R. 1999. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(4): 397- 420.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic management journal*,19 (4): 293-317.
- Gülriş Ş. 2012. İran ve “Arap Baharı”: Bağlam, Söylem ve Siyaset, *Ortadoğu Etütleri*, 3 (2): 95-118.
- Gültekin, S. 2010. Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış, *Ege Academic Review*. 10 (2): 671-698.
- Haddad, B. 2011. *Business Networks in Syria: The Political Economy of Authoritarian Resilience*, Stanford: Stanford University Press.
- Hagedoorn, J., Roijakkers, N. ve Van Kranenburg, H. 2006. Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation. *British Journal of Management*, 17: 39–53.
- Hanneman, R. A. ve Riddle, M. 2005. *Introduction to Social Network Methods*, California: University of California Press.

- Harrison, D. 2001. Network Effects Following Multiple Relationship Dissolution, Proceedings of the 17th Annual IMP Conference, September 8th-11th, Norwegian School of Management (BI), Oslo, Norway.
- Heidenreich, M. 2012. The social embeddedness of multinational companies: a literature review *Socio-Economic Review*.10: 549–579
- Heimeriks, Koen H., Christopher B. Bingham, ve Tomi Laamanen. 2014. Unveiling the temporally contingent role of codification in alliance success.*Strategic Management Journal*. 1: 2-24.
- Hills, M. D., Kluckhohn, D. 2002. Strodbeck's values orientation theory, *Readings in psychology and culture*. 4 (4): 3-14.
- Hilman, A. J., Withers M. C. ve Collins, B. J. 2009. Resource Dependency theory: A Review. *Journal of Management*, 65 (6): 1404-1427.
- Holliday, J. (a). 2012. *Syria's Maturing Insurgency*. Institute for the Study of War, Washington.
- Holliday, J. (b). 2012. Syria's armed opposition. *Middle East Security Report*, 3: 1-59.
- Hung, H. 1998. A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*. 6 (2):101-111.
- Hür Suriye Ordusu. 'HSO Yönetimi' 10.10.2014. <http://syrianarmyfree.com/vb/>
- İnac, H. 2012. Transformation of Arabic Identity during the Arabic Spring, *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 2 (23): 199-204.
- Igarashi, T., Kashima, Y., Kashima, E. S., Farsides, T., Kim, U., Strack, F. ve Yuki, M. 2008. Culture, trust, and social networks. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(1): 88-101.
- Jichang Zhao, Junjie Wu ve Ke Xu, 2010. Weak ties: Subtle role of information diffusion in online social networks. *Phys. Rev. E* 82, 016105:1-18.
- Johnson, B. L. 1995. Resource Dependency Theory: A Political Economy Model of Organizations. University of Utah, Education Resource. Salt Lake City , ABD.
- Kafka, F. 2002. Değişim. (K.Şipal, Çev.). İstanbul: Cem yayınevi. 1915.

- Karadal, H., Eser, F. ve Saygin, M. 2014. Kaynak bağımlılığı üzerine yapılan çalışmaların içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 12-27.
- Kalish, Y. ve Robins, G. 2006. Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. *Social Networks*, 28(1): 56-84.
- Kalish, Y. 2008. Bridging in social networks: Who are the people in structural holes and why are they there?. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(1), 53-66.
- Karagül, M., ve Masca, M. 2005. Sosyal Sermaye Üzerine Bir Inceleme. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Kawachi, I., Ichida Y. ve Tampubolon, G. 2013. Causal Inference in Social Capital Research Kawachi, I., Takao, S. ve Subramanian, S. V. (Ed.) *Global Perspectives on Social Capital and Health*. içinde (87-123) Boston, Springer.
- Kilduff M. ve Brass D. J. (2010). Organizational Social Network Research; Core ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*, 4 (1): 317-357.
- Kim, Y., Choib T. Y., Yanb, T., Dooleyb, K. 2011. Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. *Journal of Operations Management*, 29: 194-211.
- Kim, D., Subramanian, S. V., ve Kawachi, I. 2006. Bonding versus bridging social capital and their associations with self rated health: a multilevel analysis of 40 US communities. *Journal of Epidemiology and Community Health*. 60 (2): 116-122.
- Kışlakçı T. 2012. Arap Baharı İstanbul: Mana Yayınları.
- Kılıç, E., Aktar, E., Erdoğan, Y., Ertosun, M., Akadır, K., Kaya, E. ve Hatem Hasar. 2012. Arap Dünyasında Entropi: Tunus, Mısır, Libya ve Suriye’de Halk Ayaklanmaları, TÜİÇ Yakındoğu Araştırmaları Merkezi Raporu. 1: 1-48.
- Kırkbeşoğlu, E. 2011. *Türkiye’de örgüt seçkinleri: farklılıkları ve etkileri kapsamında seçkinliğin yeniden değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. 1989. *İşletme yöneticiliği*. İstanbul, Beta Basım, (8).
- Kotter, J. P. 1979. Managing External Dependence, *Academy of Management Review*. 4 (1): 87-92.

- Köker A. R. 2008. *Örgütler arası ağların yenilik derecesi üzerindeki etkileri: ostim ve Ankara organize sanayi bölgelerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükkeleş, M. 2012. Arap Birliği'nin Suriye Politikası, *SETA Analiz*, 51: 6-34.
- Küçükkeleş, M. 2013. Ab'nin Ortadoğu Politikası ve Arap Baharina Bakışı, *Seta analiz raporu*, 3 (28): 17-18.
- Kraatz, M. S. 1998. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41: 621–643.
- Krippner, G.; Granoveter, M.; Block, F.; Biggart, N.; Beamish, T.; Hsing, Y.; Hart, G.; Arrighi, G.; Mendell, M.; Hall, J.; Burawoy, M.; Vogel, S. ve O'Riain, S. 2004. Polanyi symposium: a conversation on embeddedness. *Socio-Economic Review*, 2: 109-135.
- Landis, J. ve Pace, J. 2007. The Syrian Opposition, *The Washington Quarterly*. 30: 45-68.
- Leana, C., R. ve Van Buren, H. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, 24 (3): 538-555.
- Leblebici, H. ve Salancik, G. R. 1981. Effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks, *Administrative Science Quarterly*. 26 (4): 578-596.
- Leblebici, D. N. 2008. Örgüt Kuramının Temelleri, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 9 (1): 111-129.
- Leenders, R. ve Heydemann, S. 2012. Popular mobilization in Syria: opportunity and threat, and the social networks of the early risers. *Mediterranean Politics*. 17 (2): 139-159.
- Lichtenstein, G. A., Lyons, T. S., ve Kutzhanova, N. 2004. Building entrepreneurial communities: The appropriate role of enterprise development activities. *Community Development*, 35(1): 5-24.
- Li, Y., Chen, H., Liu, Y. ve Peng, M. W. 2014. Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31 (1): 271-291.
- Lin, N. 1999. Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1): 28-51.

- Lin, N. 2008. A network theory of social capital. D. Castiglione, J. V. Deth ve G. Wolleb (Ed.) *The Handbook of Social Capital* (69-94) içinde New York: Oxford University Press.
- Lin Z., Yang H. ve Arya B., 2009. Alliance Partners and Firm Performance: Resource Complementarity and Status Association, *Strategic Management Journal*. 30 (9): 921-940.
- Lizardo, O., Pirkey, M. F. 2014. How Organizational Theory can Help Network Theorizing: Linking Structure and Dynamics Via Cross-Level Analogies, Daniel J. Brass, Giuseppe (Joe) Labianca, Ajay Mehra, Daniel S. Halgin, Stephen P. Borgatti (Ed.) *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks (Research in the Sociology of Organizations, Volume 40)*, içinde (33-56) Emerald Group Publishing Limited.
- Lyme, R. F. 2012. Sanctioning Assad's Syria: Mapping the Economic, Socioeconomic and Political Repercussions of the International Sanctions Imposed on Syria Since March 2011, *Danish Institute for International Studies*. 13: 14-71.
- Lynch, M., Freelon, D. ve Aday, S. 2014. Syria's Socially Mediated Civil War, *United States Institute Of Peace*:1-38.
- McSweeney, B. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis, *Human relations*. 55 (1): 89-118.
- Merkin, R. ve Ramadan, R. 2010. Facework in Syria and the United States: A cross-cultural comparison, *International Journal of Intercultural Relations*. 34 (6): 661-669.
- Meydan, C. H. 2011. Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ Ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 92.
- Meydan, C. H. 2012. Kaynak Bağımlılığı Kuramı. H. C. Sözen ve H. N. Basım, (Ed.) *Örgüt Kuramları (1)* içinde (163-189). İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım.
- Mintzberg, H. 1984. Power and organization life cycles. *Academy of Management review*. 9 (2): 207-224.
- Mizruchi, M. S. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual review of sociology*.22: 271-298.
- Molina-Morales, F. X., ve Martínez-Fernández, M. T. 2010. Social networks: effects of social capital on firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2):258-279.

- Monge, R.P ve Contractor, S.N. 2001. Emergence of Communication Network. , F. M. Jablin ve L. J. Putnam (Ed.) . *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* içinde (440-503). Kaliforniya: Sage Publications.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
- Newbert, S. L., Tornikoski E. T. ve Quigle N. R. 2013. Exploring the Evolution Supporter Networks in the Creation of New Organizations. *Journal of Business Venturing*, 28: 281-298.
- Nienhuser, W. 2008. Resource Dependence Theory-How well Does It Explain Behavior of Organizations?, *Management Revue*. 19 (12): 9-29.
- Pennings, J. 1992. Structural contingency theory- a reappraisal. *Research in Organizational Behavior* 14: 267-309.
- O'Bagy, E. 2012. Syria's political opposition, *Journal of Institute for the Study of War*. 1-41.
- O'Callaghan, D., Prucha, N., Greene, D., Conway, M., Carthy, J. ve Cunningham, P. 2014. Online Social Media in the Syria Conflict: Encompassing the Extremes and the In-Betweens. arXiv preprint arXiv:1401.7535
- O'Donnell, C. 2011. New study quantifies use of social media in Arab spring. *University of Washington*, 12: 1-5.
- Oliver, C., 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *The Academy of Management Review*, 15 (2): 241-265.
- Özen, Ş ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. *Akdeniz İİ BF Dergisi* 12: 130-161.
- Pathak, N., Mane, S., Srivastava, J., Contractor, N., Poole, S. ve Williams, D. 2008. Analysis of social networks and group dynamics from electronic communication. *Next Generation of Data Mining, Taylor and Francics*, 1-6.
- Pearlman, W. 2013. Understanding Fragmentation and the Syrian Revolt , M. Lynch. (Ed.) *The Political Science of Syria's War* (40-42) içinde Washington: The Project on Middle East Political Science.

- Pfeffer, J. 1972. Interorganizational Influence And Managerial Attitudes, *Academy of Management Journal*, 15 (3): 317-330.
- Pfeffer, J. 2005. Developing resource dependence theory: How a theory is affected by its environment. K. G. Smith ve M. A. Hitt (Ed.) *Great Minds in Management* içinde (436-459). New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. 1977. Who Gets Power-And How They Hold on it, *Organizational Dynamics*, Winter, 3-21.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Podolny, J. M. ve Page, K. L. 1998. Network forms of organization. *Annual review of sociology*, 24: 57-76.
- Podolny, J.M. 2001. Networks as the pipes and prisms of the market. *The American Journal of Sociology*, 107 (1): 33-60.
- Rahman, F. Z. 2013. Determinants of Democracy in the Muslim World, *Polity*, 45 (4): 554-579.
- Rahmetov, A. 2012. Authoritarian collapse: concepts, causes and knowledge accumulation *XXVI SIP Konferansı*, 1-20.
- Rivera, M. T., Soderstrom, S. B., ve Uzzi, B. 2010. Dynamics of dyads in social networks: Assortative, relational, and proximity mechanisms. *Annual Review of Sociology*, 36, 91-115.
- Robcross , R.ve Zella K., 2013. Bridging The Gap Between Research And Practice In Organizational Network Analysis: A Conversation Between Rob Cross And Martin Kilduff. *Human Resource Management*, 52(4): 627–644.
- Rosiny, S. 2013. Power sharing in Syria: Lessons from Lebanon's experience. 223. Numaralı GIGA Çalışma Projesi, 1-32.
- Rowley, T., Behrens, D., ve Krackhardt, D. 2000. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.
- Rutledge, M. 2011. A Framework and Tools to Strengthen Strategic Alliances, *Od Practitioner* 43 (2): 22-28.
- Sağsan, M., Yücel, R., ve Sözen, C. 2010. Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası*, 11(1): 140-154.

- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T. ve Aulakh, P. S. 2001. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*. 29 (4): 358-373.
- Sargut, S. 2001. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, S. 2006. Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6 (12): 1-13.
- Scott L., Newbert, Erno T., Tornikoski T. 2013. Resource Acquisition in the Emergence Phase: Considering the Effects of Embeddedness and Resource Dependence *Entrepreneurship Theory And Practice*. 37(2): 249-280.
- Shapiro, J. 2013. First-Rate Intelligence: U.S.Government Understanding of the Syrian Civil War. *The Middle East political science*, Kasım: 64-69.
- Sharp, J. M. 2011. Syria: Background and U.S. Relations, *Congressional Research Service, Report for Congress*, 10-11.
- Simon, H. 1996. *The Sciences of the Artificial*. MIT Press: ABD.
- Sivil Dayanışma Platformu, 'Suriye Muhalefetinin Deklare Metni'. 10.10.2014.
<http://sivildayanismaplatformu.org/haber_detay.asp?haberID=86>
- Sobel, J. 2002. Can we trust social capital?. *Journal of economic literature*, 40 (1): 139-154.
- Sofer, K. ve Shafroth, J. 2013. The Structure and Organization of the Syrian Opposition. *Center for American Progress*: 1-13.
- Sözen, C. 2007. Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi.
- Sözen, C. ve Gürbüz, S. 2012. Örgütsel Ağlar. H. C. Sözen ve H. N. Basım, (Ed.) *Örgüt Kuramları (1)* içinde (301-327). İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım.
- Stam, W., Arzlanian, S. ve Elfring, T. 2014. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29 (1):152-173.
- Stel, N. 2013 Governance and Government in the Arab Spring Hybridity Reflections from Lebanon, *Maastricht School of Management Working Paper*, 32: 1-17.

- Stuart, T. E. 2000. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry, *Strategic management journal*. 21 (8): 791-811.
- Suarez, F. F. 2005. Network effects revisited: the role of strong ties in technology selection. *Academy of Management Journal* 48 (4): 710-720.
- Suriye Ulusal Konseyi 'SUK'un Yapısı'. 10.10.2014. <<http://www.syriancouncil.org/>>
- Suriye Ulusal Koordinasyonu, 'SUKO'nun Genel Yapısı'. 10.10.2014. <<http://tr.etilaf.org/>>
- Sümer, G. 2010.. Stratejik İşbirliği Ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış. *Ege Academic Review*. 10 (2): 671-698.
- Taube, V. (2003). Measuring the social capital of brokerage roles. *Connections*, 25(2), 1-25.
- Tsai, W. ve Ghosal S. 1998. Social capital and value creation: The Role of Interfirm Networks. *Academy of Management Journal*. 41 (4): 454-476.
- Turhan, A. 2012. *Türkiye Suriye İlişkilerinde Süreklilik: Çatışma-Yumuşama Dönemleri ve Arap Baharı Süreci*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümer, A. B. 2011. *Örgütsel Çevre-Stratejiler Bağlamında Kaynak Bağımlılığı Ve Kaynak Temelli Teorilere Yönelik Alan Araştırması*, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulutaş, F. ve Bölme, S. M. 2012. Kim Kimdir? Suriye'de Aktörler: Rejim, Muhalefet, Dini Yapı ve Medya, *SETA Analiz*, 3: 2-161.
- Ulrich, D. ve Barney, J. B. 1984. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population, *Academy of Management Review*. 9 (3): 471-481.
- Uzzi, B. 1999. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 481-505.
- Uzzi, B. ve Lancaster, R. 2003. Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management science*. 49 (4): 383-399.
- Üsdiken, B. 2007. Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.) *Örgüt Kuramları (1)* içinde (77-133). Ankara: İmge Yayınevi.

- Wall, E., Ferrazi, G. ve Schryer, F. 1998. Getting The Goods on Social Capital. *Rural Sociology*, 63 (2): 300-322.
- Washington Üniversitesi, 'Quantifies use of social media in Arab Spring'. 02.10.2014
<<http://www.washington.edu/news/articles/new-study-quantifies-use-of-social-media-in-arab-spring>>
- Way, L.A. 2012. Comparing Arab Revolts: The Lessons of 1989, *Journal of Democracy* 22 (4): 17-27.
- Whiteman, G. ve Cooper, H.W. 2000. Ecological Embeddedness. *Academy of Management Journal*, 43 (6): 1265-1282.
- Woolcock, M. ve Narayan, D. 1999. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, *World Bank Research Observer*, 15 (2): 225-249.
- Van De Ven, H.A. 1976. On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1 (4): 24-36.
- Vincenzo F. D. ve Mascia B. 2012. Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance. *International Journal of Project Management* 30: 5–14.
- Villena, V. H., Revilla, E. ve Choi, T. Y. 2011. The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6): 561-576.
- Yaghi, K. A. 2013. The Impact of Information Technology and Social Networks in changing Political and Social Reality of the Arab Countries, *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4 (5): 10-15.
- Yazıcı, A. 2012. Rusya'nın Suriye Politikası, *SDE Analiz*, Haziran: 40-44.
- Yıldız, T. 2012. *Suriye'de Sünnî Muhalif Hareket Olarak İhvân-İ Müslimîn*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İslam Tarihi Ve Sanatları Ana Bilim Dalı.
- Zaheer, A., Gozubuyuk, R. ve Milanov, H. 2010. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 62-77.
- Zisser, E. 2000. Ortadoğu-Geçiş ve Halefiyet-Süreklilik ve Değişim, *Avrasya Dosyası*. 6 (1): 115-123.

EKLER

EK-1 Araştırmaya Dahil Edilen MKÖ üyeleri

ÖRGÜT	ŞAHİŞLAR	ARAŞTIRMADA KULLANILAN KODU
Müslüman Kardeşler Hareketi	1. Muhammed riyad şukfa (MKÖ Genel Sekreteri)	MKÖ-1
	2. Ali Beyanuni (MKÖ Üyesi)	MKÖ-2
	3. Muhammed Bassam Yusuf (MKÖ Üyesi)	MKÖ-3
	4. Muhammed Faruk Tayfur (MKÖ Üyesi)	MKÖ-4
	5. Molham al-Drobi (MKÖ Üyesi)	MKÖ-5
	6. Nazır Hakim (MKÖ Üyesi)	MKÖ-6
	7. Muhammed Yaser Mosadi (MKÖ Üyesi)	MKÖ-7
	8. Ahmad Ramadan (MKÖ Üyesi)	MKÖ-8
	9. Mohammed Sarmini (MKÖ Üyesi)	MKÖ-9
	10. Hasan Haşimi (MKÖ Üyesi)	MKÖ-10
	11. Farouz Rahmani (MKÖ Üyesi)	MKÖ-11
	12. Ali Gaallani (MKÖ Üyesi)	MKÖ-12
	13. Seyyid Kutub (MKÖ Üyesi)	MKÖ-13
	14. Ebu'l A'lâ el-Mevdufî (MKÖ Üyesi)	MKÖ-14
	15. Reşid Rıza (MKÖ Üyesi)	MKÖ-15
	16. Muhammed Abduh (MKÖ Üyesi)	MKÖ-16
	17. Cemaleddin Afgani (MKÖ Üyesi)	MKÖ-17
	18. Hasan Feellani (MKÖ Üyesi)	MKÖ-18
	19. Nabaorus Müshreffî (MKÖ Üyesi)	MKÖ-19
	20. Kayyum Fishani (MKÖ Üyesi)	MKÖ-20
	21. Kişiler haricinde sadece MKÖ ismi kullanılarak gerçekleştirilen temaslar	MKÖ-21

EK-2 Araştırmaya Dahil Edilen ŞDG üyeleri

Şam Deklarasyonu Grubu	1. GASSAN NECCAR	SDG-1
	2. FIDA HURANI (Şam Deklarasyonu Ulusal Konseyi Başkanı)	SDG-2
	3. Abdulhamid Atassi	SDG-3
	4. Anas al-Abdeh (Şam deklarasyonu Suriye dışı ülkeler genel sekreteri)	SDG-4
	5. Abdulrazak Eid (Şam Dek. Gr. Yönetim üyesi)	SDG-5
	6. Anas Abdeh (Suriye Dışı sorumlularından)	SDG-6
	7. Nawaf Bashir (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-7
	8. Walid Bunni (Genel Sekreterlik üyesi)	SDG-8
	9. Aref Dalila (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-9
	10. Michel Kilo (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-10
	11. Abdullateaf Stepho (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-11
	12. Samir Nashar (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-12
	13. Giath Uyoun al-Soud (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-13
	14. Walid al-Bunni (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-14
	15. Abdul Hamid al-Atassi (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-15
	16. Dr. Fida al-Hourani (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-16
	17. Jawdat Said (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-17
	18. Nawaf al-Bash (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-18
	19. Hassan Abdul Azim (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-19
	20. Abdulrazak Eid (Şam Dek. Gr. Üyesi)	SDG-20
	21. Kişiler haricinde sadece SDG ismi kullanılarak gerçekleştirilen temaslar	SDG-21

EK-3 Kaynak Sağlayıcı Devletler/Örgütlerden Araştırmaya Dahil Edilen Şahıslar

ÖRGÜT/DEVLET	KİŞİLER	KODLAR
Birleşmiş Milletler	1.Lakhdar Brahimi	BM-1
	2. Kofi Annan	BM-2
Türkiye	1.Ömer Onhon (Dönemin Türkiye Şam Eski Büyükelçisi)	TR-1
	2. Ahmet Davutoğlu (Dönemin Türkiye Dışişleri Bakanı)	TR-2
	3. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer Türkiye diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	TR-3
Amerika Birleşik Dev.	1.Robert Ford (ABD Eski Şam Büyükelçisi)	ABD-1
	2.Hillary Clinton (Dönemin ABD Dışişleri Bakanı 2008-2012)	ABD-2
	3. John Kerry (ABD Dışişleri Bakanı 21.12.2012-)	ABD-3
	4.Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer ABD diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	ABD-4
Suudi Arabistan	1. Abdullah M.A. AIGHAMDİ (Dönemin Suudi Arabistan Eski Şam Büyükelçisi)	SA-1
	2. Prens Suud El Faysal (Dönemin Suudi Arabistan Dışişleri Bakanı)	SA-2
	3. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer Suudi Arabistan diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	SA-3
Katar	1.Salim Mübarek El-Şafi (Dönemin Katar Eski Şam Büyükelçisi)	KT-1
	2. Şeyh Hamad Bin Jassim Bin Jabor Al Thani (Dönemin Katar Dışişleri Bakanı)	KT-2

	3. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer Katar diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	KT-3
Birleşik Arap Emirlikleri	1. Ismaeil Al-ZAAB (Dönemin BAE Eski Şam Büyükelçisi)	BAE-1
	2. Şeyh Abdullah bin Zayed Al Nahyan (Dönemin BAE Dışişleri Bakanı)	BAE-2
	3. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer BAE diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	BAE-3
Ürdün	1. Faris Shawkat AL MUFTI (Dönemin Ürdün Eski Şam Büyükelçisi)	ÜN-1
	2. Nasır Cevde (Dönemin Ürdün Dışişleri Bakanı)	ÜN-2
	3. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer Ürdün diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	ÜN-3
İngiltere	1. Simon Collins (Dönemin İngiltere Eski Şam Büyükelçisi)	İNG-1
	2. Philip Hammond (Dönemin İngiltere Dışişleri Bakanı)	İNG-2
	3. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer İngiltere diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	İNG-3
Fransa	1. Laurent Fabius (Dönemin İngiltere Dışişleri Bakanı)	FR-1
	2. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer İngiltere diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	FR-2
İtalya	1. Franco Frattini (Dönemin İtalya Dışişleri Bakanı)	İT-1
	2. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer İtalya diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	İT-2

Almanya	1. Frank-Walter Steinmeier (Dönemin İtalya Dışişleri Bakanı)	ALM-1
	2. Suriye konusuna ilişkin temaslarda bulunan diğer İtalya diplomatik görevlileri ve hükümet yetkilileri	ALM-2

EK-4 Araştırmaya Dahil Muhalif Örgütlerden Araştırmaya Dahil Edilen Şahıslar

ÖRGÜT	KİŞİLER	KODLAR
Suriye Ulusal Koordinasyonu (SUKO)	1.Moaz al-Khatib (Dönemin SUKO Başkanı)	SUKO-1
	2.Riad Seif (Dönemin SUKO Başkan Yrdc.)	SUKO-2
	3.Suheir Atassi (Dönemin SUKO Başkan Yrdcs.)	SUKO-3
	4.Mustafa Sabbagh (Dönemin SUKO Sözcüsü)	SUKO-4
	5.Haitham al-Maleh (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-5
	6.Mouaffaq Nyrabia (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-6
	7.Marwan Hajo (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-7
	8.Walid al-Bunni (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-8
	9.Monzer Makhous (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-9
	10.Walid Saffour (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-10
	11. Jaber Zain (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-11
	12.Ahmad al-Assi al-Jarba (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-12
	13. Mohammad al-Sabuni (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-13
	14.Sadiq Jalal al-Azm (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-14
	15.Alhareth al-Nabhan (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-15

	16.Bassam Yousef (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-16
	17.Yehia Ghiqab (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-17
	18.Khaled Khouja (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-18
	19.Ziyad al-Hasan (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-19
	20.Hussien Alabdullah (Dönemin SUKO Yönetim Kurulu Üyesi)	SUKO-20
	21.Kişiler haricinde sadece SUKO ismi kullanılarak gerçekleştirilen temaslar	SUKO-21
Suriye Ulusal Konseyi (SUK)	1. George Sabra (Dönemin SUK Başkanı)	SUK-1
	2.Radwan Ziadeh (Dönemin SUK Sözcü)	SUK-2
	3.Mohamad Faruq Tayfur (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-3
	4.Ahmad Ramadan (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-4
	5.Hisham Marwah (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-5
	6.Salem al-Musallat (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-6
	7.Hussein al-Said (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-7
	8.Abdulhad Astepho (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-8
	9.Jamal al-Wared (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-9
	10.Nazir al-Hakim (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-10
	11.Khaled al-Saleh (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-11
	12. Burhan Galyun (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-12
	14. Abdulbaset Sieda (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-13
	15. Haitham al-Maleh (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-14
	15. Kamal al-Labwani (Dönemin SUK Yönetim Kurulu Üyesi)	SUK-15

	16. M. Yaser Tabbara (Dönemin SUK Üyesi)	SUK-16
	17. Abdul Hamid al-Atassi (Dönemin SUK Üyesi)	SUK-17
	18. Kamal al-Labwani (Dönemin SUK Üyesi)	SUK-18
	19. Abdulhakim Bashar (Dönemin SUK Üyesi)	SUK-19
	20. Mashaal Tammo (Dönemin SUK Üyesi)	SUK-20
	21. Kişiler haricinde sadece SUK ismi kullanılarak gerçekleştirilen temaslar	SUK-21
Hür Suriye Ordusu	1. General Selim İdris (Dönemin HSO Genel Komutanı)	HSO-1
	2. General Faiz Amro (HSO-2
	3. Albay Riyad Assad (Kurucusu)	HSO-3
	4. Albay Mustafa Al Sheikh (Dönemin HSO Yardımcı Komutanı)	HSO-4
	5. Albay Malik Kurdi (Dönemin HSO Yardımcı Komutanı)	HSO-5
	6. Albay Ahmet Hacizi (Dönemin HSO Kurmay Başkanı)	HSO-6
	7. Albay Abdel Basset Al Tawhil (Dönemin HSO Kuzey Cephesi Komutanı)	HSO-7
	8. Abdel Kadir Salih (Dönemin HSO Kuzey Cephesi Komutan Yrdc.)	HSO-8
	9. Abdullah Bahboub (Dönemin HSO Kuzey Cephesi İrtibat Sorumlusu)	HSO-9
	10. Osama Sayeh Jinidi (Dönemin HSO Homs Cephesi Komutanı)	HSO-10
	11. Ahamd Ayad Khalaf (Dönemin HSO Homs Cephesi İrtibat Sorumlusu)	HSO-11
	12. Mustafa Hashim (Dönemin HSO Batı Cephesi Komutanı)	HSO-12
	13. Abdel Fatah Aroub (Dönemin HSO Batı Cephesi Komutan Yrdc.)	HSO-13
	14. Abdel Rahman Husein (Dönemin HSO Batı Cephesi İrtibat Sorumlusu)	HSO-14
	15. Albay Majaz Ziad Fahed (Dönemin HSO Güney Cephesi Komutanı)	HSO-15

	16. Bashar Awaf Al-Zoubi (Dönemin HSO Güney Cephesi Komutan Yrdc.)	HSO-16
	17. Abdulrazaq AL Fareeji (Dönemin HSO Güney Cephesi İrtibat Sorumlusu)	HSO-17
	18. Mohammad Aboud (Dönemin HSO Doğu Cephesi Komutanı)	HSO-18
	19.Saddam Jamal (Dönemin HSO Doğu Cephesi Komutan Yrdc.)	HSO-19
	20. Hussein Akidi (Dönemin HSO Doğu Cephesi İrtibat Sorumlusu)	HSO-20
	21. Kişiler haricinde sadece HSO ismi kullanılarak gerçekleştirilen temaslar	HSO-21
PYD ve Batı Kürdistan Halk Meclisi	1.Salih Müslüm Muhammed (PYD Eş Başkanı)	PYD-1
	2.Asya Abdullah (PYD Eş Başkanı)	PYD-2
	3.Hevi İbrahimMustafa(Dönemin Sözde Afrin Kantonu Başkanı)	PYD-3
	4. Enver Müslüm (Dönemin Sözde Ayn El Arap (Rojava) Kantonu Başkanı)	PYD-4
	5. Ekrem Huso (Dönemin Sözde Cezire Kantonu Başkanı)	PYD-5
	6.Süleyman Cafer (Dönemin Sözde Afrin K. Dış. Bakanı)	PYD-6
	7. İbrahim Kurdo (Dönemin Sözde Kobani K. Dış. Bakanı)	PYD-7
	8.Salih Gedo (Dönemin Sözde Cezire K. Dış. Bakanı)	PYD-8
	9. Abdulselam Muhammed (BTKM Eş Başkanı)	PYD-9
	10. Sinem Ahmed (BTKM Eş Başkanı)	PYD-10
	11. İsa Husso (Dönemin BKHM üyesi)	PYD-11
	12. Aldar Halil (PYD Sözcüsü)	PYD-12
	13. Husem Ezem (PYD Merkez Karar Komitesi üyesi)	PYD-13
	14.Elizabet Gevriye (PYD'nin Dış İlişkiler Sorumlusu-Suriye Dışı)	PYD-14
	15. İlham Ahmed (PYD Dış İlişkiler Koordinatörü-Suriye içi)	PYD-15

	16. Dr. Ala SEMO (PYD Londra Sorumlusu)	PYD-16
	17. Besam Mustafa (PYD Almanya Sorumlusu)	PYD-17
	18. Muhammed Salih Abdo (PYD Meclis üyesi)	PYD-18
	19. Abdulselam Ahmet (PYD Meclis üyesi)	PYD-19
	20. Sadiye Abdullah (PYD Meclis üyesi)	PYD-20
	21. Kişiler haricinde sadece PYD ve/veya BKHM ismi kullanılarak gerçekleştirilen temaslar	PYD-21
Suriye Kürt Ulusal Konseyi	1. Abdulhakim Beşar (Dönemin SKUK Başkanı-SUKO Tem)	SKUK-1
	2. Abdulhamid Hacı Derviş (SKUK Başkan Yrdc.)	SKUK-2
	3. Tahir Sadun Sifuk ((Dönemin SKUK Başkan Yrdc.)	SKUK-3
	4. Aziz Davut Dave (Dönemin SKUK Sözcüsü)	SKUK-4
	5. Muhammed Hayır Bengo (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-5
	6. Hasan Faris Hüseyin (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-6
	7. Mustafa Cuma (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-7
	8. Abdulbasit Hamo (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-8
	9. Salih Geddo (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-9
	10. Havas Muhammet Sadun (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-10
	11. Cemal Şeyh Baki (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-11
	12. Mustafa Cuma (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-12
	13. Aziz Davut (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-13
	14. Mustafa OSO (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-14
	15. İbrahim Biro (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-15

	16. Mustafa Sino (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-16
	17. İsmail Hami (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-17
	18. Kamuran Hac Abdo (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-18
	19. Abdulhamit Hac Derviş (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-19
	20. Civan Semo (Dönemin SKUK Genel Kurul üyesi)	SKUK-20
	21. Kişiler haricinde sadece SKUK ismi kullanılarak gerçekleştirilen temaslar	SKUK-21

EK-5 Ağ Düzenindeki İlişki Biçimlerinin Özelliklerine Göre Sınıflandırılması

7	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Üst düzey temsilciler düzeyinde aylık 5’ in üstünde görüşme yapılması ❖ (SUKO ve SUK için) Söz konusu örgütlerin “Suriye halkının tek meşru/resmi temsilcisi” sıfatıyla tanınması ❖ Aynı orijinlerden gelen üyelerin aynı çatı örgüt altında faaliyet göstermesi
6	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ‘Suriye’nin Dostları’ toplantılarına katılım sağlanması ❖ Kaynak sağlayıcı konumundaki ülkeler/örgütlerden öldürücü olmayan askeri malzeme ve/veya finansal yardım sağlanması ❖ Aynı çatı örgüt üyelerinin farklı ülkelerdeki üyelerinin temasları
5	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kaynak sağlayıcı konumundaki ülkeler/örgütler ile eş zamanlı görüşmelerde bulunulması ❖ Cenevre I görüşmelerine katılım sağlanması ❖ Farklı orijinlerden gelen üyelerin ancak aynı çatı örgüt altında faaliyet göstermesi ❖ Farklı çatı örgüt üyelerinin istişare toplantılarına iştirak etmesi ❖ Aynı çatı örgüt içindeki üyelerin farklı parti/oluşumlardan gelmesi
4	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Genel Sekreter/Genel Koordinatör ve/veya Büyükelçi/Özel temsilci düzeyinde görüşülmesi
3	<ul style="list-style-type: none"> ❖ (Cenevre-1, Suriye’nin Dostları toplantıları dışındaki) Suriye’deki duruma ilişkin olarak düzenlenen uluslararası toplantılara/organizasyonlara eş zamanlı katılım sağlanması ❖ Farklı çatı örgüt üyelerinin (Koordinatör, Genel Sekreter ve Sözcü haricinde) temas kurlmaları ❖ Aynı çatı örgüt içindeki mensuplarının periyodik (aylık, haftalık vb.) toplantılarına katılımı

2	<ul style="list-style-type: none">❖ Alt düzey (büyükelçi ve özel temsilci dışında) diplomatik/askeri/hükümet yetkilileri düzeyinde en az üç veya daha fazla kez görüşmeler yapılması❖ Farklı çatı örgüt üyelerinin yönetim kurullarının temasları
1	<ul style="list-style-type: none">❖ Genel Sekreter, Temsilci, Sözcü ve diğer üst düzey temsil düzeyleri dışında alt düzey temsil seviyesinde görüşülmesi❖ En az bir kere resmi olan/olmayan şekilde görüşülmesi❖ (SUKO ve SUK için) Söz konusu örgütlerin “Suriye halkının tek meşru/resmi temsilcisi” sıfatıyla tanınmaması ancak temas kurulması
0	<ul style="list-style-type: none">❖ Hiçbir ilişkinin bulunmaması