

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**PROFESYONEL BÜROKRASİLERDE
GÜÇ DENGELEME ÇABALARI:
UZMANLIK, ÖZERKLİK VE SOSYAL AĞ İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

MERAL KIZRAK

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. M. ABDÜLKADİR VAROĞLU**

ANKARA-2019

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**PROFESYONEL BÜROKRASİLERDE
GÜÇ DENGELEME ÇABALARI:
UZMANLIK, ÖZERKLİK VE SOSYAL AĞ İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

MERAL KIZRAK

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. M. ABDÜLKADİR VAROĞLU**

ANKARA-2019



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 24/05/2019

Öğrencinin Adı, Soyadı: Meral Kızrak

Öğrencinin Numarası: 21210176

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu

Tez Başlığı: Profesyonel Bürokrasilerde Güç Dengeleme Çabaları: Uzmanlık, Özerklik ve Sosyal Ağ İlişkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 208 sayfalık kısmına ilişkin, 24 / 05 / 2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %4 olarak hesaplanmıştır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Alıntılar hariç
2. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

M. Kızrak

Onay

12/06/2019

[Signature]

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU

Öğrenci Danışmanı

Meral Kızrak tarafından hazırlanan "Profesyonel Bürokrasilerde Güç Dengeleme Çabaları: Uzmanlık, Özerklik ve Sosyal Ağ İlişkisi" adlı bu çalışma, jürimizde Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 12/06/2019

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

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Demet Varoğlu, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr.H. Cenk Sözen, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Şule Erdem Tuzlukaya, Atılım Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mehmet Çakar, Başkent Üniversitesi

İmzası



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

12/06/2019



Prof. Dr. Apek KALEMCI TUZUN

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Doktora tezimi hazırlarken geçirdiğim süreçte bilgi, birikim ve tecrübeleriyle bana destek olan, yol gösteren, desteğini ve inancını her an yanımda hissettiğim kıymetli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu'na çok teşekkür ederim. Tez İzleme Komisyon toplantılarında değerli fikirleriyle bana yol gösteren, olumlu, teşvik edici ve çok yönlü yaklaşımlarıyla tezimin gelişimine katkıda bulunan değerli jüri üyelerim Sayın Prof. Dr. Demet Varoğlu ve Sayın Prof. Dr. H. Cenk Sözen'e de çok teşekkür ederim.

Ayrıca, doktora eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerini aktarmaktan kaçınmayan, nitelikli bilim insanı yetiştirme görevini misyon edinmiş sayın hocalarım Prof. Dr. A. Selami Sargut, Prof. Dr. H. Nejat Basım, Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu ve Prof. Dr. Yavuz Ercil'e minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Anlayışı ve desteğiyle çalışmalarım konusunda beni her zaman cesaretlendiren ve destek olan Başkent Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Müdürü Sayın Doç. Dr. Uğur Güngör'e, Yabancı Diller Bölüm Başkanı Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet R. Uluşan'a ve tüm mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimimin her aşamasında varlıkları bana güven ve güç veren yol arkadaşlarım, kardeşlerim Dr. Öğr. Üyesi Esra Aydın'a, Dr. Esra Çınar'a, Dr. Nurcan Kemikkıran'a ve can dostum Şadiye Bilgiç'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Son olarak, sevgi ve desteğini koşulsuz sunan anne ve babama; hep yanımda olan biricik kardeşim Gülay'a; sabır, anlayış ve desteği ile bu zorlu doktora sürecinde hep yanımda olan sevgili eşim Korel'e ve canım kızım Elif'e çok teşekkür ederim.

ÖZET

Bu tez çalışmasında sosyal değiş-tokuş kuramı, sosyal ağ kuramı ve tasarımlama yaklaşımlarının varsayımlarına dayanarak, örgüt içi güç-bağımlılık dinamikleri, örgütsel politika ve profesyonel gruplarda sosyal ağ ilişkileri incelenmiştir. Örgüt tasarım bileşenleri, güç dağılımındaki önemi dikkate alınarak, Mintzberg'in konfigürasyon yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir. Profesyonel bürokrasi modeline göre tasarlanmış örgütlerde, hangi örgüt bileşenleri arasında bürokratik sistem ve özerklik konusunda politik bir mücadele gözlemlenebileceği araştırılmıştır. Faaliyet çekirdeğindeki (operating core) profesyonel birimlerin, uzmanlık bilgilerine dayanarak özerklik alanlarını genişleteceği ve böylece stratejik zirvenin (strategic apex) resmi ve mutlak gücü karşısında koalisyon stratejisiyle güç dengesinde avantaj sağlayabileceği iddia edilmiştir. Bu iddianın desteklenmesi için iç-grubun biçimsel olmayan sosyal ilişki örüntüleri dikkate alınarak, uzmanlık gücü, operasyonel özerklik, sosyal ağ yoğunluk düzeyi ve iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü arasındaki ilişkiler görgül olarak sınanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda uzmanlık gücü dereceli puanlama ölçeği geliştirilmiş ve operasyonel özerklik ölçeği Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler ve birimler arası farklılıklara yönelik istatistiksel ve sosyal ağ analizleri yapılmıştır. Veriler, Türkiye'de faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi akademisyenlerinden oluşan üç örneklemden elde edilmiştir. İlk örneklem grubu ilgili üniversitenin stratejik zirvesini temsil eden senato üyelerinden oluşmuştur (n=33). Bu örneklem grubu, mühendis (ikinci örneklem, n=84) ve hukuk (üçüncü örneklem, n=41) profesyonellerinden oluşan ve aynı üniversitenin iki fakültesinde faaliyet gösteren birimlerin uzmanlık gücünü puanlamıştır. İkinci ve üçüncü örneklem grubundan ise operasyonel özerklik ölçeği yardımıyla nicel veriler; grupların ilişki yapısı için de sosyometrik veriler toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, uzmanlık gücü ile operasyonel özerklik düzeyi arasındaki ilişkide, iç-gruptaki arabuluculuğa dayalı sosyal sermayenin düzenleyici rolü mühendislik grubunda desteklenirken hukuk grubunda desteklenmemiştir. Ayrıca bulgular, yoğun ve kapalı birimlerin uzmanlık gücü bakımından farklılaştığını gösterirken, özerklik düzeyi bakımından alt-birimler arasında farklılık göstermediğine işaret etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt-içi Güç-Bağımlılık, Profesyonel Bürokrasi, Uzmanlık Gücü, Özerklik, Sosyal Ağ Kuramı

ABSTRACT

This dissertation investigates intra-organizational power-dependence dynamics, organizational politics, and social network relations in professional groups based on the assumptions of social exchange theory, social network theory and organizational design approach. Given their importance in power distribution, organizational design components are examined within the framework of Mintzberg's configurational approach. Then the question of which components in professional bureaucracies create a structural environment for political struggles between a bureaucratic system and autonomy is addressed. It is argued that sub-units in the operating core made up of professionals may increase their autonomy relying on their expert knowledge power, and thereby through the coalition strategy gain advantage in balancing formal and absolute power of the strategic apex. To support this argument, the relationships among the professionals' expert power, operational autonomy, group's network density, and in-group brokerage social capital are studied empirically, considering the in-group informal relationship patterns. To be utilized in the research, expert power rubric is developed and operational autonomy scale is adapted to Turkish. Their validity and reliability tests are conducted. To test the hypotheses on the relationship between the variables and on the sub-group differences, statistical tests and social network analysis are carried out. Data are collected from three sample sets comprising academics of a foundation university in Turkey. The first set includes the related university's senate members representing the strategic apex (n=33). They have scored the expert power of units operating under two faculties, and consisting of engineers (second sample set, n=84) and law professionals (third sample set, n=41). The second and third sample sets have provided quantitative data using the operational autonomy scale, and sociometric data concerning their in-group social relations. According to the findings of data analysis, the prediction that in-group mediator based social capital moderates the relationship between sub-units' expert power and their operational autonomy is supported in the engineers group, but not in the group made up of law professionals. Also, it is confirmed that densely connected sub-units significantly differ in their expert power, but expected sub-unit differences in operational autonomy are not proved.

Keywords: Intraorganizational Power-Dependence, Professional Bureaucracy, Expert Power, Autonomy, Social Network Theory

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XI

GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I	5
GÜÇ	5
1.1. Güç Olgusunun Sosyolojik Temelleri	5
1.2. Örgüt İçi Güç.....	8
1.3. Güç Kaynakları.....	10
1.3.1. Bireye Özgü Kaynaklar	11
1.3.2. Yapısal Kaynaklar	13
1.3.2.1. Resmi Yapıda Güç.....	14
1.3.2.2. Resmi Olmayan Yapıda Güç	16
1.3.2.2.1. Sosyal Değiş-Tokuş Kuramı	19
1.3.2.2.2. İş Akışında Bağımlılık: Sistem Gücü.....	24
1.3.2.2.3. Kaynak Alışverişinde Bağımlılık: Kaynak Gücü.....	26
1.3.2.2.4. Ağ İlişkilerinde Bağımlılık: Sosyal Sermaye Gücü	29
1.4. Gücün Davranışsal Boyutu: Örgütsel Politika	32
1.4.1. Etkileme Stratejileri.....	34
1.4.1.1. Koalisyon Stratejisi	43
1.5. Güç Süreci	46
1.6. Güç, Politika ve Örgütsel Yapı İlişkisi	50

BÖLÜM II.....	55
PROFESYONEL BÜROKRASİ MODELİNDE GÜÇ	55
2.1. Örgütsel Tasarım ve Konfigürasyon Yaklaşımı	55
2.2. Mintzberg'in Konfigürasyon Modeli	62
2.2.1. Eşgüdüm Mekanizmaları.....	63
2.2.2. Örgütün Temel Bölümleri	64
2.2.3. Merkezileşme – Adem-i merkezileşme	67
2.3. Mintzberg'in İdeal Örgüt Tipleri.....	70
2.3.1. Basit Yapı	70
2.3.2. Makine Bürokrasisi.....	70
2.3.3. Bölümlenmiş Biçim.....	71
2.3.4. Adhokrasi	72
2.3.5. Profesyonel Bürokrasi	73
2.4. Profesyonel Örgüt – Profesyonel Bürokrasi İlişkisi.....	75
2.5. Bürokrasi – Özerklik Gerilimi.....	76
2.6. Profesyonel Çeşitlilik ve Profesyonelleşme Düzeyi.....	78
BÖLÜM III	81
PROFESYONEL BÜROKRASİLERDE GÜÇ DENGELEME	81
3.1. Politik Alt Birimler: Profesyonel Koalisyonlar.....	81
3.2. Uzmanlık Gücü.....	83
3.3. Örgütsel Özerklik	86
3.3.1. Raelin'in Özerklik Modeli.....	88
3.4. Operasyonel Özerklik ve Uzmanlık Gücü İlişkisi	92
3.5. İç-Grup Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Gücü.....	94
3.6. Güç Dengeleme Çabasında Ağ Yoğunluğu.....	100
3.6.1. Profesyonellik ve Profesyonel Kimlik	100
3.6.2. Grup Kimliği: Sosyal Kimlik Kuramı	102

3.6.3. İç Grup Ağında Yoğunluk	105
BÖLÜM IV.....	111
ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ.....	111
4.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli.....	111
4.2. Araştırmanın Metodolojisi	112
4.3. Evren ve Örneklem.....	112
4.4. Veri Toplama Araçları.....	119
4.4.1. Uzmanlık Gücü Dereceli Puanlama Ölçeği (Rubric).....	119
4.4.2. Operasyonel Özerklik (OpOz) Ölçeği	121
4.4.3. Ağ Analizi Formu.....	122
BÖLÜM V	124
ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI.....	124
5.1. OpOz Ölçeği Pilot Uygulama Analizleri.....	124
5.2. OpOz Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	127
5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler	134
5.3.1. Basit Regresyon Analizleri.....	134
5.3.2. Düzenleyici Model Analizleri	139
5.4. Farklılıkların Tespitine Yönelik Analizler	146
BÖLÜM VI.....	158
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	158
6.1. Araştırmanın Yazına Katkısı	162
6.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	163
KAYNAKÇA.....	165
EKLER	188
Ek- 1. Uzmanlık Gücü Dereceli Puanlama Ölçeği.....	188
Ek- 2. Operasyonel Özerklik Ölçeği	191
Ek- 3. MÜH ve HUK Arbuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Değerleri	193

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Potansiyel Güç – Aktif Güç Tanımları	9
Tablo 2. Yöneticilerin Etkileme Stratejileri.....	35
Tablo 3. Mintzberg’in Politik Oyunlar Modeli.....	39
Tablo 4. Dan ve Peterson’ın Politik Davranış Tipolojisi.....	41
Tablo 5. Birinci Örneklem Grubuna Ait Betimleyici İstatistikler	114
Tablo 6. İkinci ve Üçüncü Örneklem Grubuna Ait İstatistikler	114
Tablo 7. HUK Grubu Alt Birimlerine Ait İstatistikler.....	116
Tablo 8. MÜH Grubu Alt Birimlerine Ait İstatistikler-I	117
Tablo 9. MÜH Grubu Alt Birimlerine Ait İstatistikler-II.....	117
Tablo 10. OpOz Ölçeğini DFA Uyum İyiliği Değerleri (Pilot).....	126
Tablo 11. Kabul Gören DFA Uyum İyiliği ve Eşik Değerleri.....	127
Tablo 12. KMO Ölçü Değerleri.....	128
Tablo 13. OpOz Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	128
Tablo 14. OpOz Ölçeği Maddeler Arası İlişkiler	129
Tablo 15. OpOz Ölçeği Maddelerine İlişkin Genel İstatistikler	129
Tablo 16. OpOz Ölçeği Ortak Varyanslar Tablosu	129
Tablo 17. OpOz Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	130
Tablo 18. OpOz Ölçeği Bileşenler Matrisi Tablosu	132
Tablo 19. OpOz Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	132
Tablo 20. OpOz Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri	134
Tablo 21. MÜH Grubu UzmG-OpOz: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	135
Tablo 22. MÜH Grubu UzmG-OpOz:Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....	135
Tablo 23. MÜH Grubu Demografik Değişkenler Kontrol Edildiğinde Katsayılar	135
Tablo 24. MÜH Grubu UzmG-OpOz Modelinin Anlamlılık Sonuçları.....	136
Tablo 25. MÜH Grubu UzmG ile OpOz İlişkisi-Basit Regresyon Modeli Özeti.....	136
Tablo 26. MÜH Grubu UzmG ile OpOz İlişkisi-Basit Regresyon Katsayıları	137
Tablo 27. HUK Grubu UzmG-OpOz: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	138
Tablo 28. HUK Grubu UzmG-OpOz: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....	138
Tablo 29. Demografik Demografik Değişkenler Kontrol Edildiğinde Katsayılar.....	138
Tablo 30. HUK Grubu Arasındalık Merkeziliği Analiz Sonuçları.....	139

Tablo 31. MÜH Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Haritası	140
Tablo 32. MÜH Grubu Düzenleyici Modeli - Değişkenlerine Ait İstatistikler	142
Tablo 33. MÜH Grubu AsosG Düzenleyiciliği- Değişkenler Arasındaki İlişkiler	142
Tablo 34. MÜH Grubu AsosG Düzenleyiciliği-Regresyon Analizi Sonuçları.....	143
Tablo 35. MÜH Grubu AsosG Düzenleyiciliği-Çoklu Eş Doğrusallık İstatistikleri...	144
Tablo 36. MÜH Grubu AsosG Etki Büyüklüğü Analiz Sonuçları	145
Tablo 37. HUK Alt Birimleri Yoğunluk Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 38. MÜH Alt Birimleri Yoğunluk Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 39. Uzmanlık Gücü Puan Ortalamaları.....	153
Tablo 40. MÜH Grubu Alt Birimlerarası Uzmanlık Gücü Farkı	154
Tablo 41. HUK Grubu Alt Birimlerarası Uzmanlık Gücü Farkı	154
Tablo 42. MÜH ve HUK Gruplarında Uzmanlık Gücü Farkı	155
Tablo 43. HUK Grubu UzmG Ölçeği Test-Tekrar Test Analizi Sonuçları	155
Tablo 44. MÜH Grubu UzmG Ölçeği Test-Tekrar Test Analizi Sonuçları	156
Tablo 45. MÜH-HUK Örneklem İstatistikleri ve OpOz ortalamaları	156
Tablo 46. MÜH-HUK Altbirimlerarası OpOz Farkı	157
Tablo 47. Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Emerson'ın Güç-Bağımlılık Formülü	20
Şekil 2. Emerson'ın Simetrik-Asimetrik Güç Dengesi	22
Şekil 3. Ağ Düzenliğinde Yapısal Boşluklar	31
Şekil 4. Örgütsel Güç Boyutları	32
Şekil 5. Ammeter, Douglas, Gardner Hochwarter ve Ferris'in Politik Modeli	42
Şekil 6. Lawler ve Proell'in Güç Süreci Modeli	47
Şekil 7. İlişkisel Güç Modeli	49
Şekil 8. Güç Dengeleme Süreci Modeli	50
Şekil 9. Galbraith'ın Yıldız Modeli	57
Şekil 10. Mintzberg'in Eşgüdüm Mekanizmaları	65
Şekil 11. Mintzberg'in İdeal Örgüt Tipleri	66
Şekil 12. Konfigurasyon Modelinde Temel Bölümler	67
Şekil 13. Gücün Örgüt İçinde Yoğunlaştığı Alanlar	68
Şekil 14. Örgütsel Özerklik Düzeylerinin Dağılımı	89
Şekil 15. Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Gücü	96
Şekil 16. Üçlü Bir Ağda Arasındalık Merkeziliği	98
Şekil 17. Seyrek (Açık) ve Yoğun (Kapalı) Ağ Yapısı	106
Şekil 18. Araştırmanın Kuramsal Modeli	111
Şekil 19. OpOz Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısal Modeli (Pilot)	126
Şekil 20. OpOz Ölçeğinin Faktör Analizi Yamaç Serpinti Grafiği	131
Şekil 21. OpOz Ölçeği Yapısal Modeli	133
Şekil 22. HUK Grubu Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Haritası	140
Şekil 23. MÜH Grubu Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Haritası	141
Şekil 24. MÜH Grubunda AsosG Düzenleyici Etki Grafiği	146
Şekil 25. HUK Grubu Ağ Yoğunluk Haritası	147
Şekil 26. HUK Alt Birim1 Ağ Yoğunluk Haritası	148
Şekil 27. HUK Alt Birim2 Ağ Yoğunluk Haritası	148
Şekil 28. MÜH Grubu Ağ Yoğunluk Haritası	150
Şekil 29. MÜH Alt Birim1 Ağ Yoğunluk Haritası	150
Şekil 30. MÜH Alt Birim2 Ağ Yoğunluk Haritası	151

Şekil 31. MÜH Alt Birim3 Ağ Yoğunluk Haritası	151
Şekil 32. MÜH Alt Birim4 Ağ Yoğunluk Haritası	152
Şekil 33. MÜH Alt Birim5 Ağ Yoğunluk Haritası	152

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AsosG	:	Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Gücü
AGFI	:	Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
CFI	:	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
HUK	:	Hukuk
GFI	:	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği
MÜH	:	Mühendislik
UzmG	:	Uzmanlık Gücü
NFI	:	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
OpOz	:	Operasyonel Özerklik
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

GİRİŞ

Güç, örgütsel hiyerarşinin temelini oluşturduğu gibi (Magee ve Galinsky, 2008), resmi olmayan ilişkilerden beslenen (Fleming ve Spicer, 2014) ve makro-yapısal ve mikro-davranışsal boyutlara sahip (Brass ve Burkhardt, 1993) bir olgu olarak örgüt yazınında farklı yaklaşımlarla tartışılmaktadır. Koalisyonlardan oluşan bir yapı olarak görülen örgütlerin (Ferris ve Judge, 1991; March, 1962; Pfeffer, 1974, Pfeffer ve Salancik, 1978) varlıksal dengesi, güç ilişkilerince belirlenmektedir (Tushman, 1977). Bu çalışmalarda örgüt-içi güç, aktörlerin sosyal değiş-tokuş ilişkisi içinde ortaya çıkan kaynak bağımlılığın bir sonucu olarak incelenmektedir.

Örgütün sosyo-politik bağlamsal sınırlılıkları gereği, örgüt-içi alt-birimleri ilgilendiren karar ve eylemler her zaman rasyonelliğe dayanmamaktadır. Müzakere, çıkar çatışması, kaynak kıtlığı, belirsizlik gibi unsurlar sebebiyle alt birimler arasında bağımlılığı azaltmaya ve güç kazanmaya yönelik mücadeleler gözlemlenmektedir (Leblebici, 2008; March, 1962; Pfeffer ve Leong, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978; Victor ve Blackburn, 1987). Ortak örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere birbirine bağımlı olan, ancak farklı amaç ve beklentilere sahip birimlerin güç ilişkileri belli bir politik denge üzerinde şekillenmektedir. Emerson'a (1962) göre belirli bir kaynağa dayanan güç-bağımlılık ilişkisi karşılıklılık esasına dayanır. Bağımlılık ilişkisi simetrik ve eşit olduğunda dengeye ulaşılırken, asimetrik olduğunda taraflardan biri diğerinden daha güçlüdür (Armstrong-Doherty, 1996). Güç-bağımlılık yapısı aktörlerin güç dengeleme çabalarıyla geçici de olsa denge durumuna evrilir (Thye, 2000). Meşru güç dengeleme faaliyetinden biri olarak değerlendirilen koalisyon oluşturma stratejisi, değiş-tokuş ilişkisindeki güç ve bağımlılık yapısında değişime yol açabilmektedir (Emerson, 1962). Örgütlerdeki alt-birim ilişkilerinde de, iş bölümü, iletişim akışı ve sosyal etkileşimler sürecinde değerli kaynakların alışverişi, güç-bağımlılık dengesini değiştirebilmektedir (Astley ve Zajac, 1991; Burt, 1992; Cook ve Emerson, 1978; Granovetter, 1985; Hickson ve diğerleri, 1971; Pfeffer ve Salancik, 1978; Thompson, 1967; Salancik ve Pfeffer, 1977).

Temelini yasal otoriteden alan ve sosyal-kurumsal düzeninin sürdürülmesini sağlayan resmi güç, hiyerarşik sistemin en önemli yapı taşlarından biri ve en kuvvetli güç kaynağıdır (Brass ve Burkhardt, 1993). Resmi güç, hiyerarşik ilişkilerde karşılıklılık

içermez ve her koşulda asimetrik bir yapıya sahiptir (Peiró ve Meliá, 2003). Dolayısıyla resmi ve mutlak güç karşısında geçici de olsa eşitsizliğin giderilmesi yönünde alt birimlerin koalisyon yapısı içinde hareket ederek güç dengeleme çabasında olabilecekleri öngörülmüştür. Bu bakımdan, alt-birimlerin sosyal yapıyı denge durumuna getirebileceği değişkenler ve koşullar örgüt-içi ilişkileri anlamak bakımından büyük önem taşımaktadır.

Örgüt tasarımı güç ve bağımlılık ilişkisindeki önemli yapısal unsurlardan biri olarak değerlendirilmekte ve örgüt-içi politik atmosfer, tasarım bileşenlerinin kurgusuyla ilişkilendirilmektedir (Astley ve Zajac, 1991; Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Gresov ve Stephens, 1993; Mintzberg, 1979, 1980, 1984; Welsh ve Slusher, 1986; Pfeffer, 2009; Thompson, 1967). Mekanik, biçimsel ve kuralların baskın olduğu örgüt yapısında politik davranışların ve etkileme stratejilerinin daha az görülebileceği ileri sürülmektedir (Ammeter ve diğerleri, 2002; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995). Benzer şekilde Mintzberg (1984), profesyonel bürokrasiler gibi merkezleşmenin daha az, profesyonel çeşitliliğin yoğun olduğu örgütlerde politik oyunların daha baskın olduğunu savunmaktadır. Bu örgüt yapısında profesyoneller ve yönetim kadrosu arasında geçici ittifaklarla güç dengesi meydana gelmektedir (Mintzberg, 1984, 1985). Denge, zaman zaman faaliyet çekirdeğindeki profesyonel birimler lehine yönelirken, zaman zaman da stratejik zirve grubu avantaj sağlamakta ve geçici ittifak meydana gelmektedir (Mintzberg, 1984, 1985). Bu kapsamda, profesyonellerin en değerli değiş-tokuş kaynağı, karmaşık uzmanlık bilgileri olduğu için (Etzioni, 1959; Pfeffer, 1992; Mintzberg, 1993), profesyonel bürokrasilerde, stratejik zirvenin mutlak gücü karşısında güç eşitsizliğini giderebilmek için en önemli unsurun uzmanlık gücü olduğu öngörülmüştür.

Diğer taraftan uzmanlık bilgilerinden güç olarak farklı politik stratejilere yöneldiği belirtilen (Waring ve Currie, 2009) profesyonel alt-birimlerin norm, değer ve özerkliklerini koruma yönündeki çabaları (Blau, Heydebrand ve Stauffer, 1966; Bucher ve Stelling, 1969; Mastekaasa, 2011) ve örgüt-içi yönetsel mekanizmalar üzerinde kolektif bir etki yaratma eğilimleri de bildirilmektedir (Etzioni, 1959; Von Nordenflycht, 2010). Profesyoneller ve örgütün denetleme yapı ve mekanizmaları arasında ortaya çıkan bürokrasi ve özerklik gerilimi de dikkate alındığında (Lengermann, 1971; Bailyn, 1985; Raelin, 1989; Ercil, 2014; Heldal, 2015; Langfred ve Rockmann, 2016), profesyonel bürokrasilerde uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik arasında muhtemel bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Uzmanlık gücünün stratejik zirvenin profesyonellere

bağımlılığını arttırarak profesyonel alt-birimlerin özerklik düzeyini arttıracağı beklenmektedir.

Hall (1968) ve Goode (1972, aktaran Groß ve Kieser, 2016: 74) profesyonellerin ortak bir sosyal kimlik üzerinden benlik tanımı yaptığını, ilgili meslek ile özdeşleştiğini, yoğun ilişkiler ve kimlik homojenliğinden dolayı kapalı olma eğilimi gösterdiklerini ileri sürmektedir. Sosyal ağ kuramına göre arabuluculuğa dayanan sosyal sermaye, ağda birbiriyle doğrudan bağlantısı olmayan diğerlerini bağlantılayan aktörün konum gücü olarak görülmektedir (Burt, 2001). Ayrıca, bu kurama göre, grup-içi veya gruplar arası köprüleme yapan aktörlerin bulunduğu ağ düzeneğinde farklı sosyal sermaye olanakları ortaya çıkmaktadır (Oh, Labianca ve Chung, 2006). Bu açıklamalar ışığında, profesyonel bürokrasilerde faaliyet çekirdeğindeki birimlerin özerklik alanlarını genişleterek resmi güç karşısında geçici güç dengeleme çabalarında bu birimlerin grup-içi sosyal ağ bağlantılarının da önemli değişimler yarabileceği düşünülmektedir. Bu kuramsal açıklamalar ve kestirimler sonucunda iki temel araştırma sorusu geliştirilmiştir.

1. Profesyonel bürokrasilerde, faaliyet çekirdeğindeki birimlerin uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?
- 2.a. Bu ilişkide iç-grup sosyal ağ yapısının rolü nedir?
- 2.b. İç-gruptaki aktörlerin yapısal konumunun etkisi nedir?

Tez çalışmasının kapsadığı bu araştırma sorularına yanıt aramak için detaylı bir yazın incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak güç olgusu ele alınmıştır. Örgütsel gücün sosyolojik temelleri, kavramsal çerçevesi, yapısal - bireysel güç kaynakları ve gücün politika boyutu tartışılmıştır. Daha sonra etkileme stratejilerinden koalisyon davranışları incelenmiş ve örgütsel yapının güç ve politika sürecindeki rolü ele alınmıştır. Tartışma ve kuramsal açıklamalar sonucunda İlişkisel Güç Modeli (Şekil 7) ve Güç Dengeleme Modeli (Şekil 8) geliştirilmiştir.

Güç-bağımlılık ilişkilerinde örgüt yapısının makro bağlamsal rolü dikkate alınarak çalışmanın ikinci bölümünde tasarımlama düşüncesinin gelişimi ve konfigürasyon yaklaşımının ilkeleri, örgütün temel bileşenleri, ideal yapı tipleri ve yapı tiplerine göre örgüt içinde gücün yoğunlaştığı alanlar incelenmiştir. Daha sonra profesyonel bürokrasi modeli ele alınmış ve yapısal özellikleri ile güç olgusu ilişkilendirilmiştir. Profesyonel

bürokrasinin profesyonel örgütlerden farklı yönleri betimlenmiş ve bu örgüt modelinin bürokrasi ve özerklik gerilimini besleyen sistemsal özellikleri vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel alt-birimler politik bir bakış açısıyla koalisyon yapısı temelinde tartışılmış ve güç dengeleme etkililiğiyle ilişkilendirilmiştir. Ardından, profesyonel koalisyonların uzmanlık gücünün bu politik süreçteki rolüne dikkat çekilmiştir. Uzmanlık gücü ile bağlantılı olarak profesyonellerin özerklik beklentisi üzerinde durulmuş ve bu amaçla örgütsel özerklik yazınında yer alan kuramsal ve görgül çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca, çalışmanın araştırma sorusuyla ilgili olarak iç grup sosyal ağ yapısının önemine yer verilmiştir. Bu çerçevede profesyonel birimlerin iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün, uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik ilişkisinde düzenleyici etkiler yaratabileceği tartışılmıştır. Bunun yanı sıra, iç gruptaki profesyoneller arasındaki sosyal ilişki yoğunluğunun, güç dengeleme sürecindeki muhtemel rolü incelenmiş ve alt-birimlerin uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik düzeyinde farklılıklar yaratabileceği iddia edilmiştir. Bu iddialar yönünde geliştirilen hipotezlerin dayandığı kuramsal model ve araştırmanın bulguları dördüncü bölümde, bulguların değerlendirilmesi ve araştırma sonucu ise beşinci bölümde sunulmuştur.

Daha önce yapılan örgüt araştırmalarında güç ilişkileri ve ağ bağlantıları mikro, makro ya da mezo düzeyde çalışılmış olsa da üniversite ya da hastaneler gibi profesyonel bürokrasi modeline dayanan örgütlerde ilgili değişkenlerin ilişkilerine yönelik görgül bir çalışmaya yerli ya da yabancı yazında rastlanmamıştır. O nedenle bu tez çalışmasının örgütsel güç çalışmalarına farklı bir bakış açısı kazandırması ve örgüt içindeki ilişkisel ve bağlamsal güç süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sunması beklenmektedir.

BÖLÜM I

GÜÇ

1.1. Güç Olgusunun Sosyolojik Temelleri

Ortaçağın ekonomik yaşamına damga vuran tüccar ve esnaf loncalarının, endüstrinin gelişmesi ve çırak-kalfa-usta zincirinin kırılması gibi nedenlerle etkisini yitirmesiyle modern örgütlerin ortaya çıktığı bilinmektedir. Lonca sisteminde güç, üretim araçlarına sahip olan tüccarların ya da üretime ilişkin bilgi, beceri ve tecrübeye sahip zanaatkarların elindeydi (Şen, 2003). Ancak, örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça uzmanlaşma gerçekleşti ve görev dağılımı sonucunda fonksiyonel birimler oluşturuldu. Bu bölümlenmeden kaynaklanabilecek çıkar çatışmalarını önlemek ve disiplini sağlamak için gücün merkezde toplanmasına olanak sağlayacak bürokratik örgüt yapısı ön plana çıkarıldı (Hardy ve Clegg, 1999).

Karl Marx'a (1976) göre toplumda ekonomik araçlara sahip olan sosyal sınıflar, egemenlik ve tahakküm gücüne sahiptir. Marx gücü kapitalist-proletarya ekseninde tartışarak güç hiyerarşisini belirleyen unsurun sınıfsal farklılıkların olduğunu ve üretim araçlarının mülkiyetine sahip olan kapitalist sınıfının değişmez bir şekilde gücü elinde bulundurduğunu iddia etmiştir. Marx'a göre bu egemen sınıf, elinde bulundurduğu güç ile diğer sınıfları tahakküm altına almaya çalışmaktadır. Max Weber (1978) ise toplumda güç, otorite ve egemenlik elde etmek için her koşulda ekonomik araçlara sahip olmanın gerekliliğine karşı çıkar. Egemenlik ve otorite kurulabilmesi için, gücü elinde bulundurana itaat ve kabullenme önemli bir unsurdur. Bir diğer deyişle, güç ve egemenlik, otorite meşruiyetinin türüyle ve meşruiyetin hangi zemine dayalı olduğuyla ilişkilidir. Weber (2013) bu çerçevede toplumsal güç kaynağı olarak üç otorite meşruiyeti tanımlamıştır.

Geleneksel otorite tipinde güç, meşruiyet zeminini toplumun yerleşik gelenek, görenek ve inanç sisteminden elde eder. Geleneksel kuralların kutsallığına yönelik toplumu oluşturanların inancı, en temel belirleyici unsurdur. Otorite ve güç sahiplerini, bu geleneksel inanç ve beklentiler belirler. *Efendi-köle* veya *padişah-tebaa* ilişkisinde olduğu

gibi, gücü elinde bulunduran egemenler, keyfi karar ve davranışlarda bulunabilirken, yönetilen sınıftan, geleneksel kurallar gereği sınırsız ve koşulsuz bir bağlılık ve itaat beklenir. Dolayısıyla en saf geleneksel otorite türünde, yeni yönetsel kural ve ilkeler oluşturma veya yasal ve rasyonel bir yönetim anlayışı geliştirme fikri, eskiden kalma alışkanlıklara ters düştüğü oranda tepki ile karşılanır. *Karizmatik otorite* ise gelenekselliğin dışında bir nevi devrimci bir anlayış ve tavır üzerinde şekillenir. Karizmatik güç sahibinin elde ettiği konum ve imtiyazlar, toplumsal sınıf ayrıcalığı değil bireysel karizmatik nitelikleri sonucu elde edilir. Taraflar arası duygusallığa dayalı bir ilişki temelinde gelişir. Bu tipte bir otorite ilişkisi *peygamber ve havarileri* ya da *lider ve takipçileri* arasında gözlemlenebilir. Karizmatik güç sahipleri, sıradan insanlardan farklı, özel, kahramanlık gerektiren ya da kutsal sayılan niteliklere sahiptir. Karizmatik güç ve otoritenin meşruiyeti, güce bağımlı takipçilerin ya da taraftarları, liderin egemenliğini kabullenmesine dayalıdır (Weber, 2013).

Weber'in (2013), tanımladığı diğer meşru güç kaynağı ise rasyonel temellere dayanan *yasal otorite* tipidir. Bu bakış açısında güç, yasal yetki ve otoriteye sahip toplumsal sınıfların elinde bulunması gereken ve emir verme hakkı sağlayan bir düzen aracıdır. Güce itaat ise gücü elinde bulunduran bireylere boyun eğmek değil, yasaya itaat anlamını taşır. Güce itaat, kişilerden bağımsız bir düzen sistemine boyun eğme yükümlülüğüdür. O nedenle örgütler düzeni sağlamak için resmi örgüt yapısında bürokratik kurallar sistemini ve hiyerarşik ilkeleri hayata geçirmelidir. Merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşi, iş bölümü gibi unsurlar bürokratik örgüt yapısını meydana getirir. Weber'in ideal bürokrasi modeli olarak adlandırdığı bu örgüt ve alt-birimlerinde, açıkça tanımlanmış güç ve yetki hiyerarşisi oluşturularak, gayri-şahsi uygulamalara dayanmayan meşru egemenlik koşulları yaratılmalıdır. Yasal otoriteye dayanan bu güç, rasyonel düzenlemeler ve teknik bilgi üzerinde hayat bularak yönetim kadrosunun, egemen bir konuma gelmesine yol açmaktadır (Weber, 2013).

Örgüt kuramının klasik güç çalışmalarına işlevselci-rasyonalist bir perspektif getiren Weber'in bu düşüncelerinde, örgüt, resmi ve işlevsel yetki yapısı olarak ele alınmıştır (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991). Dolayısıyla, güç, yasalarla tanımlanmış örgüt yapısında gömülü bir olgudur. Doğası gereği örgüt tasarımında bazı görevler yönetim ve denetleme gerektirirken, bazı görevler de emirlerin yerine getirilmesini gerektirmektedir ve dolayısıyla güç, yönetim kadrosunun elindedir (Hardy ve Clegg, 1999: 369). Bu

yaklaşımında örgütün işlevini yerine getirmesinde politik davranışların ya da diğer güç kaynaklarının önemi yoktur (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991). Özellikle hiyerarşi ve bürokratik ilkelerin toplumda düzen ve süreklilik sağladığı fikri (Magee ve Galinsky, 2008) örgüt içi resmi gücün işlevselliğinin vurgulanmasına ve dolayısıyla da öncelenmesine yol açmıştır. Daha sonraki süreçte modern örgüt kuramının gelişimiyle birlikte, hiyerarşi içinde doğal olarak ortaya çıkmış resmi güç kadar, hiyerarşik sistemin *dışında* kendine yer bulmuş *resmi olmayan* güç ilişkileri de açıklanmaya ve anlaşılmaya çalışmıştır (Hardy ve Clegg, 1999: 372).

Hawley'ye göre (1963: 422) “her sosyal eylem, güç kullanımı içerir; her sosyal ilişki bir güç dengesidir ve her sosyal grup ya da sistem bir güç yapısıdır”. Bu görüşle paralel olarak güç olgusu, örgüt çalışmalarında birey, birim ve örgütler arası düzeylerde ve farklı yaklaşımlarla değerlendirilmiştir. Fleming ve Spicer (2014), yönetim ve örgüt yazınında farklı paradigmlar benimsemiş güç araştırmalarını inceledikleri bir çalışmada, güç olgusunun, örgüt *iç*i, örgüt *ile*, örgüt *üstü* ve örgüte *karşı* olmak üzere dört farklı alanda kendini gösterdiğini tartışmıştır. Bu çalışmaya göre, örgüt *iç*i güç, örgütün resmi sınırları içinde hiyerarşik ya da sosyal ilişki sistemlerini etkileme, kuvvetlendirme ya da değiştirme amacıyla gerçekleşen mücadeleleri kapsamaktadır. Örgütler *arası* güç ve politika ilişkileri olarak da adlandırılan (Thompson, 1967; Tushman, 1977; Pfeffer, 1972; Huxham ve Beech, 2008) örgüt *ile* güç bakış açısında ise örgüt, bir sosyal aktör haline dönüşerek görev çevresini etkisi altına almaya ve böylelikle belirsizlikleri gidermeye çalışır. Diğer örgütler, sektörler ya da toplumsal yapılara bağımlılığını azaltmak ve onlar üzerinde hakimiyet kurmak amacıyla çevresel unsurları kendi çıkarları doğrultusunda yapılandırmaya çalışır. Örgüt *üstü* güç olgusunda ise baskın elit gruplar, hissedarlar, politik aktivistler, devlet kurumları, rakipler gibi örgüt-içinden ya da dışından aktörlerin, örgütün hedef ve stratejilerine müdahale etmeye çalışması söz konusudur. Son olarak örgüte *karşı* güç ise örgüt-dışı alanlarda farklı ideolojik grupların sosyal eylem, gösteri, kampanya ve politik mücadeleleriyle hedefteki örgüt ya da sektörün meşruiyetinin sorgulanmasına ve statüsünün zayıflatılmasına yönelik eylemlerle ilişkilidir (Fleming ve Spicer, 2014).

Bu tez çalışmasının kapsamı da örgüt içi güç ile sınırlandırılmış, örgüt sistemini oluşturan birimlerarası ilişkiler temelinde güç olgusu tartışılmıştır. Örgüt-içi gücün ne olduğu ya da hangi koşulların güç kaynağı yarattığı konusu aydınlatılmaya çalışılırken güç,

hem resmi hem de resmi olmayan ilişkiler boyutunda değerlendirilmiş, örgütü oluşturan alt-sistemlerin karşılıklı bağımlılık yapısı kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2. Örgüt İçi Güç

Güç, sosyal ve örgütsel yaşamın merkezinde yer alan, davranış, algı, tutum ve ilişkileri etkileyen ve aynı zamanda bunlardan beslenen bir gerçeklik olarak sosyal bilimcilerin dikkatini çekmiştir. Güce ilişkin araştırmacıların farklı bakış açıları, tarihsel süreç içinde birbirini destekleyen, belli noktalarda ayrışan ya da kesişen kuramsal sınıflandırmaların gelişmesine yol açmıştır. Temel olarak güç, kavramsallaştırılması zor ve karmaşık bir yapı olarak değerlendirilir. Bu nedenle Hardy'nin (1995: xx) de belirttiği gibi araştırmacılar arasında güce ilişkin henüz bir görüş birliği oluşturulamamıştır:

Güç, hem tahakküm kurmak gibi çıktılara neden olan *bağımsız değişken*; hem de merkezilik ya da bağımlılığın sonucu olarak ortaya çıkan *bağımlı değişken* olmuştur. Gücü örgütsel amaçlar için kullanan yöneticilerin elinde *işlevselken*, bu amaçları sorgulayan ya da kişisel çıkarlarına hizmet edenlerin elinde *işlevsiz* görülmüştür. *Meşruiyetin* dayandırıldığı bir araç ve *gayrimeşru* eylemlerin vücut bulmuş hali olarak değerlendirilmiştir. Güç, hem *resmi* örgütsel düzenlemeler ile hem de çıktıları etkileyen *gayrı-resmi* eylemler ile eşit sayılmıştır. Hem *çatışmaya dayandırılmış* hem de *çatışmanın engelleyeni* olmuştur.

Örgüt çalışmalarında hiyerarşik farklılaşmanın temelini oluşturan unsurlardan biri olan güç (Magee ve Galinsky, 2008), görüldüğü gibi farklı perspektiflerle anlaşılmaya çalışılmıştır. Kapsamlı yazın incelemeleri sonucu Fleming ve Spicer (2014), örgütsel güç ile ilgili genel bir çıkarım yapmıştır. Bu yazarlara göre güç, büyük ölçüde resmi olmayan ilişkilerde varlık bulur, belirsizliği giderebilme potansiyelinden beslenir, kişiye değil kişiler arası ilişkilere dayanır ve belli düzeyde de aktör eylemliliği, anlamlandırma ve yorumlama süreci içerir.

İlgili alan yazını incelendiğinde kimi araştırmacıların gücü örtük, potansiyel ve kapasite olarak tanımladıkları, diğerlerinin ise (realized/actual power) etki yaratmış, gerçekleştirilmiş, aktif güç şeklinde boyutlandıkları görülmüştür (Tablo 1). Brass ve Burkhardt (1993) bu boyutlandırmaların aslında makro-yapısal ve mikro-davranışsal tartışmalara dayandığını belirtmektedir.

Tablo 1. Potansiyel Güç – Aktif Güç Tanımları

<i>Potansiyel Güç</i>	<ul style="list-style-type: none">• Bir aktörün diğer insanların davranışlarını zor kullanarak etkileyebilme ihtimali (Weber, 1954: 323)• Sosyal aktörlerin ulaşmayı arzuladıkları hedef ya da sonuçları elde edebilmeleri için başka aktörler tarafından gösterilebilecek direncin üstesinden gelebilme kapasitesi (Dahl, 1957: 202)• Çıkarların çatıştığı ilişkilerde tercih edilen sonuçları, yapısal olarak belirlenmiş koşullarda elde etme potansiyeli (Willer, Lovaglia ve Markovsk, 1997: 573)• Gelecekte elde edilecek çıktıyı etkileme kapasitesi (Provan, 1980: 550)• Aktörler arasındaki bağımlılık ilişkileri sonucu ortaya çıkan yapısal potansiyel (Molm, 2009: 155)• Çıktıları etkileyebilme potansiyeli (Tjosvold ve Wisse, 2009)• Davranışlarda değişim yaratan kuvvet (Mechanic, 1962)
<i>Aktif Güç</i>	<ul style="list-style-type: none">• Başkalarını arzulanan yönde davranmaya sevk etmek (Salancik ve Pfeffer (1977)• Başka aktörlerin bağımlı olduğu kaynakları denetleyebilmek (Pfeffer ve Salancik, 1978)• Örgütsel çıktılar üzerinde etki yaratmak (Provan, 1980: 554)• Ödül ve cezalarla başkalarını denetlemek, değiştirmek ve etkilemek (Sivanathan, Pillutla ve Murnighan, 2008)• Değerli kaynaklar üzerinde asimetrik denetim (Magee ve Galinsky, 2008)• Değerli kaynaklar, ödüller ve cezalar üzerinde asimetrik denetim (Goldstein ve Hays, (2011)

Tjosvold ve Wisse (2009: 3) güç üzerine yapılmış çalışmalarda görülen *potansiyel güç-aktif güç* tartışmalarını daha da genişleterek bu iki kavramsal boyutlandırmanın alt bileşenlerini aşağıdaki gibi detaylandırmaya çalışmıştır:

- Bir başkasının eylemlerini etkileme potansiyeli olan güç: Güçlü birey, eğer isterse, güçsüz olanın arzulanan şekilde davranmasında etkili olabilir.
- Direncin üstesinden gelme potansiyeli olan güç: Güçlü birey, güçsüz birey istemese bile, onun arzulanan şekilde davranmasında etkili olabilir.
- Çıktıları etkileyebilme kapasitesi olan güç: Güçlü birey, güçsüz bireyin değer verdiği kaynaklara sahip olduğu için onun çıktılarını, (benefits and costs) fayda ve maliyetini etkileyebilir.

- Arzulanan değişimi gerçekleştirme potansiyeli olan g: Güçlü birey arzuladığı değişimi gerçekleştirecek ve diğerlerini de bu yönde etkileyebilecek yetkinliğe sahiptir.
- Etki yaratmış g: Gücü elinde bulunduran birey güçsüz bireyi başarıyla etkisi altına almıştır ve g etki yaratmıştır.
- Direnci ortadan kaldırmış g: Güçlü birey, güçsüz bireyin yapmayı istemediği, ancak kendisinin arzuladığı davranışları yerine getirmesini sağlamıştır.

G kavramı, nedensellik temelinde statü ile de sıkça ilişkilendirilmektedir. Bu noktada, ilgili kavramların birbirini beslemesine rağmen farklı anlamlar içerdiğini vurgulamakta yarar görülmektedir. Statü, bir i- grubun saygınlık hiyerarşisinde bireyin sahip olduğu konumunu kapsadığı gibi grup üyelerinin beklenti, tutum ve uzlaşması üzerine şekillenir (Michael, Lovaglia, Lucas, 2006: 185). G ise bireyin diğerlerinin direnç gösterme ihtimaline rağmen onlardan daha avantajlı konumda olmasını işaret eder (Mannix ve Sauer, 2006: 154; Michael ve diğerleri, 2006: 185).

İlgili yazında yüksek statülü aktörlerin kaynaklara daha kolay ulaşarak g düzeylerini arttırdıkları (Anderson ve Berdahl, 2002) ya da güçlü aktörlerin değerli kaynaklar sayesinde daha prestijli statüler elde ettikleri bildirilmektedir (Lovaglia, 1995). Örneğin, saygı duyulan bir çalışana btce denetimi gibi değerli bir kaynak emanet edilebileceği gibi (Magee ve Galinsky, 2008:364), uzmanlık gücünden dolayı bir birey çalıştığı birimde saygınlık ve statü sahibi olabilir. Statü, gücün aksine baskı, zorlama, tehdit ya da ödül olmadan bir sosyal aktörün diğerinin davranışlarını arzuladığı yönde değiştirmesine yol açabilecek saygınlık düzeyidir (Mannix ve Sauer, 2006: 154).

1.3. Güç Kaynakları

Örgüt-içi g çalışmalarında, aktörlerin güç elde etmesine olanak sağlayan kaynaklar (power resources) veya destek aldıkları g temelleri (power bases), farklı perspektiflerle ele alınmaktadır. Genel olarak güç kaynakları tartışmalarında (a) bireye özgü niteliklere ya da (b) sosyal yapıya gömülü (resmi/resmi olmayan) ilişkiler bütününde var olan konum ve bu konumun sağladığı fırsatlar vurgulanmaktadır. Bir anlamda aktörün

özgür seçimi ya da toplumsal yapının belirlenimciliği çizgisinde süregelen bu tartışmanın temelinde yatan soruları Pfeffer (1992: 68-69) şu şekilde ifade etmiştir:

Örgütlerde neden bazı insanlar ya da alt-birimler diğerlerinden daha güçlüdür?; Güç olanağı sağlayan “konumu, birey mi yaratır, yoksa bireyi yaratan [ve dolayısıyla bireye güç kazandıran] örgütsel konum mudur?

Bu aktör-yapı ikiliği yaratan tartışmalara uzlaşma zemini sunmayı amaçlayan Pfeffer (2009), yapı ve aktör eylemliliğini, birbirine zıt, iki uç boyut olarak değerlendirmez. Hem bireysel hem de yapısal güç kaynaklarının, birbirini tamamlayan ve önemli açıklama mekanizmaları sunan yaklaşımlar olduğunu kabul eder.

Örgüt-içi gücün nasıl elde edildiği sorusunu Buchanan ve Badham (1999), *bireysel nitelikler* ve *kişilerarası ilişkiler* boyutunda tartışmıştır. Kişilerarası güç boyutunu, *ilişkilerin niteliği* ve bu ilişkilere gömülü *örtük kaynaklar* şeklinde iki farklı güç olarak değerlendirmiştir. *İlişkilerin niteliğine* dayanan güç, aktörlerin birbirleriyle ilgili algı ve inancına dayalı güç farklılıklarını işaret etmektedir. *İlişkilere gömülü* güç ise örgütün resmi yapısı, kuralları ya da norm sistemine dayalı olarak ele alınmaktadır. Bu tez çalışmasında ise örgüt-içi güç kaynakları bireysel ve yapısal güç kaynakları şeklinde sınıflandırılacak ve yapısal kaynaklar aktörler arası ilişkilerin nitelikleri göz önünde bulundurularak açıklanacaktır. İlişkisel, Lawler ve Proell'in (2009) vurguladığı gibi güce sosyal bir içerik kazandırdığı gibi aktörlerin karşılıklı bağımlılık durumuna da dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada örgüt-içi güç, ilişkisel ve bağımlılık çerçevesinde tartışılacak; yapısal güç kaynakları, (a) hiyerarşik yapının şekillendirdiği resmi ilişkiler ve (b) resmi olmayan ancak iş yapma sürecinde gerçekleşen etkileşimler ya da sosyal bağlantılar boyutlarında değerlendirilecektir.

1.3.1. Bireye Özgü Kaynaklar

Aktör eylemliliği bakış açısında güç, bireyin sahip olduğu öznel, ilişkilerden bağımsız bir nitelik olarak değerlendirilir. Stratejik tercihler yapabildiği varsayılan bireylerin kendilerine özgü davranış tarzı, kişilik yapısı, yetenek ve becerileri ile güç olgusu ilişkilendirilir. Bu bakış açısını kabul etmekle birlikte sosyal yapıyı da yadsımayan Pfeffer'e (2009) göre, bireylerin özgür iradesi, tutum, davranış ve iletişim tarzı *yapısal sınırlılıklar içinde* güç elde etmesine ya da güç uygulamasına olanak sağlayabilmektedir.

Fleming ve Spicer (2014) da, yapısal sınırlılıklar içinde aktör eylemliliğinin yaratabileceği muhtemel etkileri şu örnekle açıklamaya çalışmaktadır: Bir yönetici üretim ve emek sürecini tek başına belirleyemez, ancak resmi gücünü kullanarak işlerin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağına karar vererek sürecin çıktılarını üzerinde etki yaratabilir.

Genel olarak bireye özgü güç kaynakları, kişilerin fiziksel avantajları, örgüt içi norm ve kuralları kendi çıkarına kullanma tercihi veya güç edinme ya da kullanma isteği gibi nitelik ve eğilimleri kapsamaktadır (Mechanic, 1962). Bunların yanı sıra, uzun saatler boyunca tutkuyla ve istekle çalışabilme, yoğunlaşabilme, empati kurabilme, çatışma ve stresli durumlarda hoşgörülü olabilme, kendi düşünce ve duygularını iyi tanıma, özgüven, zeka (Pfeffer, 2010), psikolojik ve fizyolojik dayanıklılık, başkalarının tutum ve davranışlarını anlamlandırabilmek, iyi bir takım oyuncu olmak (Pfeffer, 1992) gibi öznel nitelikler de bireysel güç kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan Pfeffer, (1992) bazı kişisel nitelikler ile güç arasında nedensel ilişki kurulurken dikkatli olunması gerektiğine de dikkat çekerek, örneğin, dışa dönüklük ve kendine güven gibi niteliklerin gücün kaynağı olabileceği gibi çıktısı da olabileceğini vurgulamaktadır.

Kişilerin politik becerileri de üzerinde durulan bireysel güç kaynaklarından biridir. Politik beceri bağlamı okuma ve bu bağlama uygun davranış ve tutum sergileme becerisi olarak değerlendirilebilir. Cobb (1986), politik becerileri, bir bireyin elindeki kaynakları ne düzeyde etkin kullanabildiğiyle açıklar. Ewen ve diğerleri, (2014) bu beceriyi sosyal etkileşim sürecinde bireylerin diğerlerini anlama, etkileme ve davranışlarını değişen bağlama göre şekillendirebilme becerisi şeklinde de tanımlar. Ferris ve diğerleri (2005) politik becerileri, diğerlerini etkili bir şekilde anlama ve bu sayede onlar üzerinde etki yaratarak bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bir yetenek olarak açıklar.

Güç kazanma bağlamında politik becerilerin, kişiler arası ilişkileri geliştirme, gücü arttırma, örgütsel anlamlandırma sürecini iyi yönetebilme gibi yetenekleri geliştirebileceği (Treadway ve diğerleri, 2013) ve kaynak erişimini önemli düzeyde kolaylaştıracağı (Pfeffer, 2010) tartışılmaktadır. Politik anlamda beceri sahibi aktörlerin, yerinde ve zamanında yaptıkları hamleleri, sosyal ortama uyum sağlama kabiliyetleri ve kişiler arası ilişkileri yönetmedeki ustalıkları güç kazanmak için önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2007; Treadway ve diğerleri, 2007). Buna ilaveten, bu becerilere sahip bireylerin sosyal ağ ve politik davranışlar geliştirme yetenekleriyle örgüt-

içi koalisyon ve ittifak faaliyetlerinde etkili olabilecekleri ileri de sürülmektedir (Ferris ve diğerleri, 2005). Aynı şekilde Munyon, Summers, Thompson ve Ferris'in (2013) meta-analiz çalışmaları da dikkate alındığında politik becerilerin, dolaylı olarak örgüt-içi güç ediniminde önemli pro-sosyal ya da anti sosyal etkiler yaratabilecek bir faktör olduğu değerlendirilmektedir

1.3.2. Yapısal Kaynaklar

Sosyal yapının öncelikli fonksiyonunu vurgulayan çalışmalarda örgüt-içi güç kaynakları, aktörler arası ilişki yapısı ve bu ilişkinin sınırları ve kapsamı üzerine şekillenir. Örgütsel bağlam ve koşulların yarattığı dinamikler gereği güç, resmi hiyerarşi yapısında veya resmi olmayan ilişki ve bağlantılarda varlığını sürdürür. Yapısal ilişkiler sistemini odağına alan bu bakış açısındaki temel varsayım gücün, sosyal etkileşimin gerçekleştiği koşul ve bağlama özgü bir nitelik taşıdığı ve koşullar değiştiğinde güç ilişkilerinin de değişime uğradığıdır (Pfeffer, 1981; Astley ve Sachdeva, 1984; Cobb, 1986; Pfeffer, 1992). Bu yaklaşıma göre güç, aktörün sahip olduğu bireysel nitelikler değil, onun sahip olduğu yapısal konumun sunduğu olanaklar (Lawler, 1992) veya kısaca “kişinin doğru yerde olması” (Pfeffer, 1992: 76) şeklinde açıklanmaktadır.

Örgüt çalışmalarında hem birey hem de alt-birim güç farklılıkları, yapısal kaynaklar kapsamında tartışılmaktadır. Alt-birimlerin fiziksel olarak örgüt yerleşkesindeki konumu bile güç dengesinde avantaj ya da dezavantaj olabilmektedir. Örneğin üretim faaliyetlerini yerine getiren alt-birimler, yönetim yerleşkesinin dışındaki tesislerde konumlandırıldığından sembolik olarak daha az güçlü ve etkili görünebilirler (Pfeffer, 1992: 120; Pfeffer, 2009: 26). Bunun yanı sıra fiziki mekanlar ya da üretim malzemeleri üzerinde denetim olanaklarına sahip olmak da yapısal bir güç kaynağıdır. Örneğin örgütün malzeme ve tesislerinin dağıtımında söz sahibi olmak, güç kazanmak için önemli yapısal imkanlar olarak ele alınmaktadır (Pfeffer, 1992).

Bu tez çalışması örgüt bağlamı üzerine şekillendiği için yapısal güç kaynakları bu çalışmada iki boyutta değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki örgütün resmi, yasal ve tanımlı hiyerarşik sisteminde yer alan gücü simgelerken, diğeri biçimsel olmayan, sosyal ilişki ve iletişim mekanizmalarından beslenen ve zaman zaman resmi yapıyla iç içe geçen gayr-ı resmi gücü işaret etmektedir.

1.3.2.1. Resmi Yapıda Güç

Örgütün tanımlı hiyerarşisinden beslenen resmi güç, ilgili yazında da oldukça kabul görmüş French ve Raven'ın (1959) taksonomisinde yer alan *ödül (reward)*, *zorlayıcı (coercion)* ve *meşru (legitimacy)* güç boyutlarını kapsamaktadır (Peiró ve Meliá, 2003; Munduate ve Medina 2009; Pfeffer, 2009). Resmi güç (Brass ve Burkhardt, 1993) hiyerarşik düzende yer aldığı ve kurumsallaşmış önkabuller içerdiğinden dolayı en kuvvetli güç unsurlarından biridir. Bunun en önemli nedeni resmi gücün örgütsel kaynaklar ve kararlar üzerinde önemli düzeyde denetim yetkisi kazandırmasıdır (Magee ve Galinsky, 2008). Ancak, *resmi güce* sahip bir aktör, faaliyetlerini sürdürürken yetki alanı dışında bulunan çalışanların desteğine ihtiyaç duyduğunda, onların desteğini sağlamak için farklı güç kaynaklarına başvurması söz konusu olabilir (Pfeffer, 1992: 130).

French ve Raven'ın (1959) resmi güç taksonomisinde yer alan *meşru güç* genel olarak bir aktörün güç uygulamasını, diğerlerinin yerinde ve haklı görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Munduate ve Medina, 2009; Pfeffer, 2009). Kültürel değerler, resmi yapı dışındaki unsurlara dayanan gücün de meşru görülmesine yol açabilir (French ve Raven, 1959). Örneğin kimi kültürlerde yaş ve kıdem güce meşruiyet kazandırırken, diğerlerinde cinsiyete bağlı meşru güç kabulü söz konusu olabilmektedir (French ve Raven, 1959). Ancak resmi hiyerarşi sistemine dayalı pozisyonlar ve bu pozisyonların sunduğu yetki ve ünvandan elde edilen *meşru güç* ise (Cobb, 1986; Pfeffer, 1992; Peiró ve Meliá, 2003), diğer bireylerin örgüt gibi toplumsal bir yapıya düzen ve istikrar sağlayan yetki düzeninin meşru olarak algılamasına, içselleştirip kabullenmesine dayanır. Başka bir deyişle, yöneticilere otorite kurma ve emir verme yetkisi veren meşru güç (Bayrak, 2001), örgüt tarafından yöneticinin böyle bir yetkiye sahip olmasının geçerli ve meşru görülmesini işaret eder (Gioia ve Sim, 1983). Yöneticilere önemli bilgi, araç ve insan kaynağına erişim (Mechanic, 1962) ya da kaynak dağıtımını üzerinde denetimi olanakları sağlar (Pfeffer, 2009).

Resmi güç sınıflandırması içinde değerlendirilen *ödül gücü*, bir bireyin, başkalarını ödüllendirebilecek yetiye sahip olduğuna dair oluşan genel algı üzerinde şekillenir (French ve Raven, 1959). Ödül gücü doğrudan değerli kaynakların dağıtım ya da denetim hakkına sahip olmayla ilişkili bir güç kaynağıdır. Örneğin, bir yönetici astının maaş, terfi, statü kararını vermek üzere ödül gücüne sahiptir (Sturm ve Antonakis, 2015), ancak yöneticinin

yetkisinde bulunan ödül kaynaklarının kapsamı ve astlarının da bu kaynaklara atfettiği değer yöneticinin ödül gücünü belirler (French ve Raven, 1959). Ödül gücüne benzeyen *zorlayıcı güç* ise, bir bireyin başka bir kişinin beklentilerini yerine getirmediğinde o kişi tarafından cezalandırılma ihtimalini göz önünde bulundurmasıyla ilişkili bir güç kaynağıdır (French ve Raven, 1959). Örneğin bir yönetici astlarının maaşında kesinti yaptığında, sözlü uyarı verdiğinde ya da rütbesini indirdiğinde *zorlayıcı gücü* kaynağına başvurduğu ifade edilebilir (Gioia ve Sim, 1983).

Aslında ödül ve zorlayıcı güç, ödül ya da zorlamaya neden olacak cezanın, yani kaynakların değeriyle ilişkilidir. Bu kapsamda kaynaklara pozitif bir değer atfedilebileceği gibi negatif bir değer de yüklenebilir (Magee ve Galinsky, 2008). Pozitif değeri olduğu düşünülen kaynaklar aktörler için ödül veya daha çok elde etme isteği uyandıran her hangi bir kaynak olabilirken, negatif değere sahip kaynaklar ceza veya daha az sahip olmak istenen her hangi bir kaynak olabilir (Magee ve Galinsky, 2008).

Ammeter ve diğerlerinin de (2002) belirttiği gibi resmi güç kendi içinde de bir hiyerarşiye sahiptir. Buna göre, güç farklılıklarını sağlayan rütbeler arası düzey farkıdır ve bu farklılaşma özellikle protokol kurallarında kendini gösterir. Benzer şekilde Peiró ve Meliá (2003) da resmi gücün kendisi de hiyerarşik düzene dayalı olduğu için eşit şekilde dağıtılmamıştır: hiyerarşinin üst katmanlarına çıkıldıkça resmi güç artarken dereceli olarak aşağı doğru azalır. Bu yazarlar, farklı hiyerarşik katmanlarda görev alan bireyler arasındaki resmi güç ilişkilerinin doğası gereği simetrik olamayacağını; bu nedenle de aktörler arasında bağımlılık açısından bir (reciprocity) karşılıklılık durumunun gelişemeyeceğini vurgulamıştır. Diğer bir ifadeyle, üst rütbeli A bireyi, pozisyon olarak alt rütbeli B'ye resmi güç uyguladığında B'nin buna karşılık A'ya resmi güç uygulaması imkansızdır. Bu mutlak güç karşısında B'nin sadece resmi olmayan güç kaynaklarına başvurabileceği beklenebilir. Çünkü resmi güç, yukarıdan aşağıya, sadece üstlerin astlarına uygulayabileceği bir kaynaktır. Ancak aynı durum resmi olmayan ilişki yapısında geçerli olmayabilir. Peiró ve Meliá (2003) A ve B aktörleri arasındaki güvene dayalı sosyal etkileşim sürecinde ortaya çıkan gayri-resmi ilişkilerin taraflar arasında karşılıklılık durumunu doğurduğunu ve bu karşılıklılığın da A ve B aktörlerinin arasında simetrik, asimetrik ya da eşit güç dengesi yaratabileceğini öngörmektedir.¹

¹ Karşılıklı bağımlılık ilişkileri, çalışmanın “Sosyal Değiş-Tokuş Kuramı”nın anlatıldığı bölümünde detaylı açıklanacaktır.

Munduate ve Medina'ya göre (2009) bir lider sadece resmi güç kaynağını harekete geçiriyorsa ve takipçileri ile arasındaki güç farklılıkları yüksek düzeyde ise algılanan yabancılaşmadan dolayı takipçilerde sadece uyma tepkisi gözlenmektedir. *Uyma tepkisi*, içsel bir davranış veya tutum değişikliği gerçekleştirmekten ziyade dış denetim araçlarıyla varlığını sürdürdüğü için yüzeysel ve göstermelik bir kabullenme reaksiyonu yaratır (Mundate ve Medina, 2009). Diğer taraftan takipçilerin kişilik özelliklerine bağlı olarak içselleştirme ya da özdeşleşme reaksiyonu görülebilir. İçselleştirme denetim mekanizmaları olmasa bile davranış değişikliğinin takipçilerde içsel bir norm ve inanç sistemine dönüşmesine yol açar (Mundate ve Medina, 2009). Özdeşleşme tepkisinde ise liderin karizmasından etkilenen takipçilerin onun tutum ve davranışlarını taklit etmesi ve onayını almak için çaba göstermesi söz konusudur (Mundate ve Medina, 2009).

1.3.2.2. Resmi Olmayan Yapıda Güç

Treadway ve diğerleri (2011: 1533), “[örgüt-içi güç] sadece maaş zammı ya da kaynak dağıtımını dikte eden resmi raporlama ilişkilerinde değil resmi olmayan ilişkilerde de kendine yer bulmuştur” ifadesiyle, örgütün hiyerarşik yetki sisteminin dışında, sosyal ilişkilere gömülü bir güç-bağımlılık yapısının da örgütsel bir gerçeklik olduğuna dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, örgütün organizasyon şeması dışında var olan ve “sahne arkası” sosyal ilişki yapısında şekillenen konum gücü, resmi olmayan güç olarak adlandırılır (Mechanic, 1962; Cobb, 1986: 484). Yapısal gücün bu çeşidi, sosyal destek veya uzmanlık bilgisi gibi toplumsal olarak değer gören kaynakların alışveriş sürecini kapsayan kişiler arası ilişkilere dayanır (Peiró ve Meliá, 2003). Başka bir ifadeyle, bireylerin tekrarlanan davranış kalıplarıyla zaman içinde kurumsallaşan sosyal ilişkiler ağı, güç kazanma ve uygulama sürecinde önemli düzeyde etkiler yaratmaktadır (Brass ve Burkhardt, 1993).

Örgüt hiyerarşisinin alt katmanlarında çalışan bireylerin de sahip olabileceği resmi olmayan güç kaynakları (Mechanic, 1962), aslında örgütsel etkililiği arttıracı olacak unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Örneğin Peiró ve Meliá (2003), personel güçlendirme uygulamasıyla birim ya da bireylerin resmi olmayan güç kaynaklarının harekete geçirilmesi, belirsizliğin giderilmesi ve inovasyonun artmasında olumlu sonuçlar yaratabileceğine işaret etmektedir.

Munduate ve Medina (2009), French ve Raven'ın (1959) güç kaynakları taksonomisinde yer alan *uzmanlık*, *referans* ve *bilgi* güçlerini bireye özgü güç kaynakları kategorisinde değerlendirmiştir. Ancak French ve Raven'ın (1959) ast-üst ilişkilerine dayandırdığı bu kaynakları resmi olmayan yapısal güç boyutunda tanımlamanın daha doğru olacağı düşünülebilir. Çünkü *uzmanlık*, *referans* ve *bilgi* kaynağı, sosyal etkileşim sürecinde hedef alınan diğerleri üzerinde uygulanmaya çalışıldığında ancak bir güç ve etkiye dönüşebilir. Ayrıca, bu kaynakları, üzerinde etki yaratılmak istenen diğerlerinin istek ve arzularını hesaba katmadan ya da karşılıklı güven ilişkisi gelişmeden güce dönüştürmek de olanaksızdır (Peiró ve Meliá, 2003). Dolayısıyla sosyal ilişki yapısındaki bağlamsal unsurların aktörlerin *uzmanlık*, *referans* ve *bilgi* güçleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Buna ilaveten bu güç kaynaklarını *sadece* hiyerarşik düzenin aktörlere sunduğu değerli bir konum gücü olarak da değerlendirmek yanlış olacaktır. O nedenle bu çalışmada *uzmanlık*, *referans* ve *bilgi* güç kaynakları hem örgüt-içi aktörlerin kaynak alış-verişi çerçevesinde, hem de resmi olmayan yapısal sistem boyutunda açıklanmıştır.

Uzmanlık bilgisi, örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan problemlerin çözümünde kritik bir öneme sahip olduğu oranda güç sağlamaktadır (Cobb, 1986). *Uzmanlık* bilgisi örgütteki daha alt rütbelilerin, üst rütbeli çalışanları kendi mesleki beceri ve alan bilgisine bağımlı kıldıklarında ve kolayca ikame edilemediklerinde güce dönüşmektedir (Mechanic, 1962) *Uzmanlık* bilgisi, bağımlılığı arttırmak veya güç dengesinde avantaj sağlamak için sadece astların üstlerine değil, üstlerin de astlarına yönelik başvurabileceği bir güç kaynağıdır. Munduate ve Medina'ya göre (2009) lider-takipçi ilişkisinde uzmanlık gücü takipçilerin lideri alanında uzman ve bilgili olarak algılamasına dayanır.

Uzmanlık bilgisi, bağlamsal önemi ve kıtlığı doğrultusunda güç kazandırır ve diğerleri tarafından bilginin ne kadar değerli algılandığına bağlı olarak düzeyi değişebilir (French ve Raven, 1959). Ayrıca diğerleri üzerinde etki yaratmak için uzmanlık bilgisine başvuran aktörlerin sahip olacakları güç, yetenek ve yetkinlikleriyle bağlı olarak değişebilir (Bayrak, 2001). Buna ilaveten bilgi yönetimi teknolojileriyle profesyonellerin sahip olduğu örtük bilginin kodlanmasını amaçlayan yönetsel uygulamalar da aktörlerin uzmanlık güç düzeyini azaltabilir (Walter ve Lopez, 2008). Diğer taraftan profesyoneller de uzmanlık bilgilerinin başkaları tarafından erişimini kısıtlamak için mesleki dil ve jargon kullanımına özellikle dikkat ederek içinde ikame edilmezlik algısıyla güç alanlarını

genişletmeye çalışır (Pfeffer, 1992: 160). Uzmanlık bilgisinin örgütün stratejik bir değişim sürecini uygulamaya koyduğunda güç kaynağı haline gelebileceği de bildirilmektedir. Örneğin, ikame edilmesi güç mesleki alan bilgisinin, örgütsel değişim hedeflerinin geliştirilmesinde etkili olduğu görgül çalışmalarla da desteklenmektedir (Lines, 2007).

Referans gücü takipçilerin lider ile özdeşleşmesini ve benlik tanımında lider ile benzerlikler kurmasını ifade eder (Magee ve Galinsky, 2008; Munduate ve Medina, 2009). Takipçilerin lidere saygı ile yaklaşmasını ve onu model almasını sağlar (Gioia ve Sim, 1983). Özdeşleşme bir bireyin diğerinin kimliği ile kendini bir ve bütün hissetmesi anlamına geldiği için bireyin özdeşim geliştirdiği diğerinin kendi üzerinde güç uygulamasına tepki göstermeden ilişkisini sürdürmeye çalışır (French ve Raven, 1959). Bu kapsamda, referans gücü liderin takipçilerince karizmatik ve örnek alınacak biri olduğu algısına dayanır (Rahim, 2009).

Bilgi gücü ise herkesin kolaylıkla ulaşamayacağı ve genele açık olmayan ancak örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde etkili olabilecek önemli bilgilere erişim olanağıyla açıklanmaktadır (Rahim, 2009). Örneğin üst düzey bir yönetici sekreteri örgütün iletişim ve bilgi akışının önemli bir konumunda yer almasından kaynaklanan avantajla diğer örgütsel aktörlerin kolaylıkla edinmeyeceği bilgiye daha çabuk ulaşır ve güç elde eder (Rahim, 2009). Diğerleriyle geliştirdiği sosyal ilişkilerinde, bu önemli bilgileri kendisine bağımlılık düzeyini arttırmak için kullanabilir. Ancak, örgüt içi iletişim süreçlerinde bilgi gücünü sadece alt-rütbeli çalışanların sahip olduğunu ileri sürmek yanlış olacaktır: üst rütbeli aktörler de astları ya da akranları üzerinde bilgi gücü uygulayabilir. Örneğin, sosyal sermayesi düzeyi yüksek, örgütün iç ve dış çevresiyle önemli sosyal bağlantılara sahip bir yöneticinin, elde ettiği stratejik bilgileri güç kullanma ya da edinme sürecinde kullanması muhtemel görünmektedir.

Munduate ve Medina'ya göre (2009) bilgi ve uzmanlık gücünü takipçilerine kullanan lider, takipçilerinden içselleştirme tepkisi olarak arzuladığı davranış ve tutum değişikliğini gerçekleştirebilir. Diğer taraftan bu yazarlar liderin referans gücü kullanarak takipçilerinden özdeşleşme tepkisi alabileceğini iddia etmiştir.

Resmi olmayan ilişki yapısını temel alan ve örgüt-içi güç dinamiklerini anlamaya çalışan diğer güç çalışmaları da, bağımlılık, belirsizlik ve kaynak alışverişi çerçevesinde güç olgusunu açıklamaya çalışmış; güç sürecinde yapısal değişkenlerin neler olabileceğini

sorgulamıştır. Bu kapsamda, örgütün dış çevresi ile etkileşim olanağına sahip, çevresel belirsizlikleri giderme işlevi yüksek sınır kapsama birimleri ya da operasyonel anlamda işlevsellik düzeyi yüksek teknik çekirdek birimleri, hiyerarşik zincirin arka planında kendine yer bulan güç ilişkilerini açıklayabilecek örnekler olarak sunulmaktadır (Astley ve Sachdeva, 1984). Bunun yanı sıra, iş akışındaki merkezilik konumu ya da yapılan faaliyetlerin genel sistem içindeki kritikliği (Hickson ve diğerleri, 1971; Tichy ve Fombrun, 1979) gibi unsurlar da, bağımlılık ve ilişkisellik çerçevesinde örgüt-içi gücün anlaşılması için önemli tartışma alanları sunmaktadır.

Kökeni işlevselci paradigmaya dayanan örgüt-içi ve örgütler-arası güç çalışmaları, açık sistem yaklaşımıyla da uyumlu olarak, kaynak alış veriş ve bağımlılık temaları ekseninde gelişim ve ilerleme göstermiştir. Bu çalışmaların temel aldığı bir diğer bakış açısı da sosyal değiş-tokuş kuramının açıklamaları olmuştur (Üsdiken, 2010). Dolayısıyla çalışmanın ilerleyen bölümlerde öncelikle sosyal değiş-tokuş kuramı tartışılmıştır. Sonrasında da örgüt-içi gücü bağımlılık odağında yer alan ilgili yazın çalışmaları sunulmuştur. Bu kapsamda resmi olmayan yapısal güç, farklı bağımlılık düzeneklerinden beslenen (a) sistem gücü, (b) kaynak gücü ve (c) sosyal sermaye gücü şeklinde sınıflandırılmıştır.

1.3.2.2.1. Sosyal Değiş-Tokuş Kuramı

Emerson (1962) ve Blau (1986), güç olgusunu bağımlılık ilişkileri çerçevesinde açıkladıkları sosyal değiş-tokuş kuramının temellerini atarak, toplumsal sistem içinde şekillenen ilişkiyel güç dinamiklerinin ortaya çıkarılması yönünde önemli katkılar sağlamıştır. Kişiler arası ilişkileri vurgulayan sosyal değiş-tokuş kuramına göre sosyal davranış, toplumdaki birey ve grupların ekonomik ya da psiko-sosyal ihtiyaçlarının alış-veriş üzerine kuruludur (Blau, 1986). Bu ihtiyaç alış-veriş sürecinde A ve B aktörü alış-verişin denkliği ve yarattığı maliyeti de gözeterek kendileri için yarar, ödül ve avantaj sağlayacak bir tür karşılık beklentisi geliştirir (Blau, 1986). Karşılık beklentisinin yerine getirilmesi, aktörler arasında alış-verişin sürdürülmesi, güven oluşturulması ve sosyal bağların kuvvetlenmesine neden olur (Blau, 1986).

Sosyal değiş-tokuş sürecinde, örneğin, A aktörünün B'nin yardımına ihtiyaç duyduğunda, karşılığında B'ye sunacağı herhangi bir alternatif kaynağı yoksa oluşabilecek asimetrik alış-veriş ilişkisi “sosyal borç” koşullarını yaratmaktadır (Lin, 2001: 19). Bu

durumda A'nın önünde üç alternatif bulunur: (a) A, B'yi yardım etmesi için zorlayabilir; (b) A ihtiyacı olan yardımı başka bir kaynak sağlayıcısından tedarik edebilir. İlk iki seçenek uygulanabilir değilse, (c) A, B'ye bağımlı olduğu için B'nin kendi üzerinde güç sahibi olduğunu kabul ederek ona boyun eğmek zorunda kalabilir (Blau, 1986).

Sosyal değiş-tokuş kuramının en temel varsayımı, sosyal aktörlerin ihtiyaç duyduğu ve değer verdiği ekonomik ya da sosyal kaynaklar için birbirine bağımlı olduğu ve birbirlerine bağımlı oldukları bu kaynakları sosyal değiş-tokuş ilişkisiyle sağladıklarıdır (Molm, 2006: 24). Bağımlılığa neden olan kaynaklar, değerli olarak algılanan bilgi, kişi, eşya veya para gibi ihtiyaçlar olabileceği gibi sosyal destek, onaylanma isteği gibi psikolojik ihtiyaçları da kapsayabilir (Mechanic, 1962; Farmer ve Aguinis, 2005). Bu değiş-tokuş kaynaklarının değeri, aktörün öznel niteliklerinden değil aktörler arasındaki ilişkinin niteliğinden beslenmektedir; diğer bir deyişle, bir ilişkide değerli olan bir kaynak, bir başka ilişkide değerli olmayabilir (Molm, 2006: 26). Kısaca, güç ve bağımlılık, bir aktörün başka bir aktör tarafından denetim altında tutulan kaynaklara yüklediği değer ve bu kaynakların başka kaynak sağlayıcılarla ikame edilebilirliği ile ilişkilidir (Thye, 2000; Casciaro ve Piskorski, 2005).

Sosyal değiş-tokuş kuramında aktörlerin karşılıklı bağımlılığı ve ilişki yapısı, güç olgusuna ilişkin yapısal bir temel oluşturur (Emerson, 1962). Aktörlerin değiş-tokuş ilişki yapısındaki pozisyonları onları alternatif kaynak sağlayıcılarına bağlıyorsa ve bu kaynak sağlayıcıları diğer aktörlerinkinden daha değerli ve daha ulaşılabilir ise, o zaman bu aktörler diğerlerine daha az bağımlı ve daha fazla güç sahibidir (Molm, 2006). Emerson (1962: 33) sosyal ilişkilerdeki güç-bağımlılık ilişkisini Şekil 1'de yer alan formülle ifade etmiştir:

Şekil 1. Emerson'ın Güç-Bağımlılık Formülü

$$\text{Güç}_{AB} = \text{Bağımlılık}_{BA}$$

$$\text{Güç}_{BA} = \text{Bağımlılık}_{AB}$$

Bu formülden de anlaşılacağı gibi A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'ya bağımlılığıyla eşdeğerdir ve bir ilişkide her bir aktör diğerinden fayda elde etmeye çalışır (Blau, 1986). Her iki taraf da ihtiyaç duyduğu kaynakların temini sürecinde (A ve B)

birbirine bağımlıdır. Dolayısıyla taraflar farklı kaynak alışveriş koşullarında birbirleri üzerinde değişen oranlarda güç sahibidir (Provan, 1980). Sosyal değiş-tokuş kuramınca (relative power) *görelî güç* olarak adlandırılan bu durum, A'nın B'ye bağımlılığı ve B'nin de A'ya bağımlılığının farkını ifade etmektedir (Lawler ve Proel, 2009). Pfeffer ve Leong (1977), çalışmalarında kuramın bu kestirimini, aktörlerin değiş-tokuş ilişkisindeki *görelî güçlerini* ölçmek için birbirlerine bağımlılıklarının farkını ortaya çıkararak, *görelî güç* yaklaşımını görgül olarak doğrulamıştır.

Sosyal değiş-tokuş kuramına göre *görelî gücün* kaynağı, aktörlerin birbirinden farklı kaynaklara ya da kaynak sağlayıcısına sahip olmalarıdır (Thye, 2000: 410). Ax-By (x ve y değerli kaynakları temsil eder) değiş-tokuş ilişkisindeki A aktörünün B üzerindeki gücü B'nin x'e verdiği değer kadar artarken, B'nin x'i alternatif kaynak sağlayıcısından ikame edebildiği oranda azalır (Molm, 1988). Aynı şekilde kaynağın değeri ve kaynağın ikame edilebilirliği B'nin A'ya bağımlılık düzeyini de belirler. (Cook ve Emerson, 1978; Casciaro ve Piskorski, 2005; Molm, 2006). Dolayısıyla, aktörler denetim altında tuttukları bu kaynakların erişimini kısıtlayarak ya da alternatif kaynak sağlama yollarını ortadan kaldırmaya çalışarak gücünü sürdürmeye çalışır (Pfeffer, 1992). Provan, Beyer ve Kruytbosch (1980) örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkisini ele aldığı çalışmalarında bir örgütün kaynak sağlayıcısına olan bağımlılığını, dış çevredeki alternatif kaynaklar sağlayıcılarına yönelerek güç ilişkisindeki dengeleri değiştirebildiğini bildirmektedir.

Emerson'a (1962: 33) göre güç-bağımlılık ilişkilerindeki karşılıklılık ilkesi, Şekil 2'de yer alan formülde de gösterildiği gibi, güç dengesinde eşitlik (simetri) ya da eşitsizlik (asimetri) durumunu ortaya çıkarmaktadır. Aktörler arasındaki bağımlılık ilişkisi simetrik olduğunda güç dengesi elde edilirken, asimetrik olduğunda taraflardan biri diğerine daha az bağımlı olacağı için *görelî güç* sağlanmış olmaktadır (Armstrong-Doherty, 1996). Görelî olarak güçlü olan taraf, değiş-tokuş ilişkisinin koşullarını belirleyebilir, ilişkiden çekilme tehdidine başvurabilir ya da ilişkinin sağladığı faydadan en çok payı almayı sürdürebilir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Güç dengesindeki asimetri arttıkça da daha az güçlü olan taraf, değiş-tokuş ilişkisinin arzu edilmeyen koşullarını – kaynağa erişim belirsizliği gibi – değiştirmek için bağımlılık yapısını tekrar yapılandırma arayışına girecektir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Güç ve bağımlılık dengesinde eşitlik (simetri) sağlandığında ise sosyal aktörlerden her biri eşit düzeyde kaynak edinme belirsizliği

algılayacağı için, değiş-tokuş ilişkisinin maliyeti de eşit olacaktır (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Şekil 2. Emerson'ın Simetrik-Asimetrik Güç Dengesi

Simetrik Güç Dengesi (Eşitlik)	Asimetrik Güç Dengesi (Eşitsizlik)
$G_{AB} = B_{BA}$	$G_{AB} = B_{BA}$
	v v
$G_{BA} = B_{AB}$	$G_{BA} = B_{AB}$

Kaynak: Emerson, R. 1962. Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 32-41.

Diğer taraftan Peiró ve Meliá'nın (2003) çalışması ast-üst ilişkisindeki resmi güç ilişkisinin karşılıklılık içermediği ve her koşulda asimetrik olduğu, ancak resmi olmayan güç ilişkisinde karşılıklı bağımlılık ve güç uygulayabilme koşullarının oluşabileceğini bildirmektedir. Dolayısıyla resmi güç ilişkilerinde görelî güç değil ancak mutlak güçten söz edilebilir.

Güç-bağımlılık ilişkisi, örgütsel ortamda lider ve takipçilerinin birbirlerine bağımlılığı temelinde de ele alınmaktadır. Örneğin, takipçiler lidere terfi, ücret artışı gibi amaçlar için bağımlı olurken, lider de kendi amaçlarını gerçekleştirmek için, yüksek performans, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi kritik olan kaynaklara sahip takipçilerine bağımlıdır (Wee ve Liao, 2013).

Daha önce de değinildiği gibi güç dengesindeki eşitsizlik (asimetri) durumu, kaynak alışverişinde daha az güçlü olan tarafın bağımlılık yapısını yeniden yapılandırmaya çalışmasına yol açabilir. Daha az güçlü aktörün güç-dengeleme çabası olarak adlandırılan faaliyetlerle, asimetrik değiş-tokuş ilişkisini *geçici bir denge* durumuna dönüştürebileceği varsayılmaktadır (Thye, 2000). Güç dengeleme, ikili değiş-tokuş ilişkisinin niteliğini ya da bu ilişkinin gömülü olduğu sosyal yapının değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Cook, Cheshire ve Gerbasi, 2006). Emerson (1962), dört farklı dengeleme faaliyeti tanımlamıştır. Bunlardan, *statü verme*, düşük güce sahip aktörün yüksek gücü sahip aktöre statü vererek onun motivasyonel yatırımını arttırmayı, böylece kendisine bağımlılığını arttırarak güç

dengesini eşitlemeye çalışmasını ifade eder. *Çekilme* yoluyla güç dengeleme ise, düşük güce sahip aktörün, güçlü aktörün elinde bulundurduğu değerli kaynağa yönelik ilgisini azaltmasıyla ve motivasyonel yatırımını farklı kaynaklara ya da değiş-tokuş ilişkisine yöneltmesiyle gerçekleşir (Emerson, 1962: 36).

Bağımlılık yapısında değişim yaratabilecek üçüncü güç dengeleme yöntemi olan *ağ genişletme* faaliyetinde, düşük güce sahip aktör bağımlılığını, ağdaki yeni ilişkilere yayarak ve kaynak ihtiyacını karşılamak için alternatif aktörlere yönelerek, güçlü aktöre bağımlılığını azaltmaya çalışır (Emerson, 1962: 36). Son olarak düşük güce sahip aktörlerin *koalisyon* oluşturarak, yüksek güç pozisyonundaki aktörle doğrudan ilişkisinde tek bir grup ya da kolektif aktör gibi hareket etmesiyle güç dengesindeki eşitsizlik ve asimetri giderilmeye çalışılır (B-C)-A koalisyonu). Ağ genişletmede güçlü olan aktörün gücü azaltılarak denge sağlanırken, koalisyonda, zayıf aktörlerin ortaklaşa hareket ederek *toplum güçlerini* arttırması sonucu denge sağlanır (Emerson, 1962: 37). Diğer taraftan, güçlü aktörlerin güç dengelemeye çalışan koalisyon gruplarına karşı eylemler geliştirebilecekleri de ilgili yazında işaret edilmiştir. Örneğin, güçlü aktörler güçlü-güçlü koalisyonu ya da güçlü-güçsüz koalisyonu ile güçlerini muhafaza etmeye çalışabilir ve güç dengesinde tekrar avantajlı konuma gelmek için çaba gösterebilirler (Cook, Cheshire ve Gerbasi, 2006: 195; Simpson ve Macy, 2004: 1400).

Bütün değiş-tokuş ilişkilerinin, bağımlılık yapıları, (direct exchange) doğrudan değiş-tokuş, (generalized) genele yayılmış değiş-tokuş, (productive) üretken değiş-tokuş olmak üzere üç farklı değiş-tokuş yapısıyla açıklanmaktadır. Doğrudan değiş-tokuş iki aktör arasında gerçekleşir; birinin çıktısı doğrudan diğerinin sunduğu değerli kaynağa bağlıdır (Yamagishi ve Cook, 1993). Genele yayılmış değiş-tokuş ise iki ya da daha fazla aktörün arasında gerçekleşir ve karşılıklı bağımlılık dolaylı olarak ortaya çıkar (Willer, Flynn ve Zak, 2012). B, ağdaki başka bir aktöre karşılık verir, sonuç olarak A da B'den doğrudan değil de dolaylı olarak sistem içindeki başka bir aktörden, verdiği karşılığını alır (Molm, 2006). Üretken değiş-tokuş ilişkisinde ise, iki ya da daha fazla aktör, sistem içindeki herkese fayda sağlayacak ortak bir çıktı (kaynak) için bireysel emeklerini ortaya koyarlar (Molm, 2006). Genele yayılmış değiş-tokuş ilişkilerinin olduğu gruplarda/ağlarda, sistemin varlığını sürdürebilmesi için aktörlerin birbirlerine yüksek düzeyde güven duyuyor olmaları gerekmektedir (Yamagishi ve Cook, 1993).

Değiş-tokuş ilişkileri ağ yapısı bağlamında da tartışılmaktadır. Emerson'a göre (1972b) değiş-tokuş ağı, üç ya da daha fazla aktörün bulunduğu ve bu aktörlerden her birinin ağıdaki en az bir başka aktör için değiş-tokuş olanakları yarattığı sosyal bir yapıdır. Ağ yapısında ortak bir aktörün paylaşıldığı iki farklı ilişki düşünüldüğünde (A-B ve A-C), eğer bir ilişkideki değiş-tokuş, diğer ilişkideki değiş-tokuşu etkiliyorsa, bu iki ilişki bağlantılı olarak kabul edilir. Emerson'a (1972b) göre bir ilişkideki değiş-tokuş arttıkça diğer ilişkideki değiş-tokuş da artıyorsa, ilgili ağ ilişkileri *pozitif değiş-tokuş*, diğer ilişkideki değiş-tokuş azalıyorsa *negatif değiş-tokuş* olarak adlandırılır. İki ilişkideki negatif bağlantı, (örn. A-B ve A-C ilişkisi), B ve C birbirine ikame olabilecek kaynaklar sunduğunda ve dolayısıyla B ve C, A için birbirine alternatif kaynak sağlayıcılar olduğunda meydana gelir (Cook ve Emerson, 1978). Eğer bir ilişkideki değiş-tokuş miktarı ve sıklığı, taraflardan en az birinin dahil olduğu başka bir ilişkinin değiş-tokuş miktarı ve sıklığını arttırıyorsa, bu *ilişki pozitif ilişkidir* (Yamagishi, Gillmore ve Cook, 1988). *Karma ağlar* ise, hem pozitif hem de negatif değiş-tokuş bağlantıları içererek ağ yapısını karmaşıklştırabilir (Yamagishi ve diğerleri, 1988). Bu melez ağlarda, hem kıt kaynaklar hem de ağıdaki konum bireyin göreceli gücünü belirler (Cook ve diğerleri, 2006).

Sosyal değiş-tokuş kuramının güç-bağımlılık varsayımından yola çıkarak, örgütsel güç kavramını açıklayan kuramlar aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kuramlar, örgüt-içi gücü iş akışı, iletişim bağlantıları ya da sosyal alış-veriş sürecinde meydana gelen ilişkiler çerçevesinde incelemiştir. Genel olarak açıklamalara bakıldığında güç dengesinin odağında örgütsel kaynaklar ve bu kaynaklara iç ve dış belirsizliklerin giderilmesi bağlamında bağımlılık duyulması yer almaktadır.

1.3.2.2.2. İş Akışında Bağımlılık: Sistem Gücü

Örgüt kuramı sistem yaklaşımına göre, örgütü oluşturan alt sistemler (alt-birimler) örgütsel davranış dinamiklerinin anlaşılması için en temel başlangıç noktasıdır. Dolayısıyla örgütü anlayabilmek için alt-birimler arasında meydana gelen etkileşimi, politik davranışları ve güç ilişkilerini ortaya koymak gerekmektedir (Tushman, 1977). Bu yaklaşıma göre örgüt, kişilerden bağımsız mekanizmalarla işleyişini sürdürür; bu mekanizmalar birbiriyle bağlantılı olup, örgütsel hedeflerin yerine getirmesi işlevini yürütür; aktörler kendilerine verilen sorumluluklar ve pozisyonlar çerçevesinde kendilerinden beklenen davranışları yerine getirir (Astley ve Van de Ven, 1983). Bu noktada sistem yaklaşımından beslenen stratejik koşul bağımlılık kuramı da örgüt-içi gücü

hızlı değişen ve öngörülmesi güç dış çevrenin örgüt üzerinde oluşturduğu belirsizlik baskısıyla başa çıkma becerisi olarak görmektedir.

Belirsizlik, geleceğe yönelik bilgi eksikliğinden dolayı örgütsel girdi, süreç ve çıktılara ilişkin seçeneklerin ve sonuçlarının öngörülememesi olarak tanımlanmaktadır (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971; Lachman, 1977). Sistem yaklaşımına göre örgüt ve alt-birimleri hem girdi-çıkıtı alanını oluşturan çevresel belirsizlikle hem de örgüt teknolojisinde meydana gelebilecek belirsizlikle karşı karşıyadır (Tushman, 1977). Örgütün işlevlerini yerine getirebilmesi için de çevreden kaynaklanan belirsizliklerle başa çıkması beklenmektedir (Tushman, 1977). Diğer taraftan kendi içinde uzmanlaşmış ve işlevsel olarak farklılaşmış alt-birimler örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirine bağımlı olarak ortaklaşa eylemlerle faaliyetlerini sürdürmektedir (Hardy ve Clegg, 1999: 372). Bu doğrultuda belirsizlikle en iyi başa çıkabilen alt-birim diğer alt-birimler için görece durağan bir örgütsel ortam yaratabildiği için kendilerine olan bağımlılık düzeyi artmaktadır (Tushman, 1977). Diğer taraftan, örneğin örgüt teknolojik gelişmelere paralel olarak belli bir alandaki çevresel belirsizliğini azalttığında, ilgili alt-birim kendi uzmanlık ve yetkinliğini kullanabileceği başka belirsizlik alanlarına kayarak önemini ve gücünü arttırmaya çalışmaktadır (Sounders, 1981). Bu noktada stratejik koşul bağımlılık kuramı, örgüt-içi güç olgusunu hiyerarşik sınırlar içinde kavramsallaştıran klasik örgüt kuramı perspektifinden ayrılarak, gücü resmi olmayan ilişkiler bağlamında incelemiştir (McKinley ve Mone, 2005), örgüt alt-birimleri gibi sosyal aktörlerin ancak bağımlılık ilişkileri sonucunda güç sahibi olabileceğini öngörmüştür (Fleming ve Spicer, 2014).

Astley ve Zajac (1991) örgütün iş akışı bağlantılarında oluşan birimler arası bağımlılık ilişkisinin, rasyonel-makina örgüt modelinde görülen sıkı bağlı örgüt tasarımını ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Bu yazarlara göre alt-birimler, bir makinanın dişlileri gibi belirli ortak bir hedefi yerine getirmek için birbirlerinin faaliyetlerini tamamlayarak Thompson'ın (1967) ardışık bağımlılık olarak tanımladığı görev bağımlılığı düzeninde hareket eder. Bu düzen içindeki girdi-çıkıtı zincirinde bir alt-birimin faaliyeti diğerinin eylemine bağımlıdır. Bu kapsamda örgütsel eşgüdüm sürecinde ortaya çıkan sistemsel bağımlılığın, kaynak alışverişinde görülen bağımlılıktan farklı olduğu düşünülmektedir (Victor ve Blackburn, 1987). Dolayısıyla, sıkı bağlı bir örgüt modelinde alt-birimin görece *sistem gücü*, bu birimin faaliyet sistemi içindeki konumu ve işlevsel değeriyle doğru orantılıdır (Astley ve Zajac, 1991).

Örgüt yapısında oluşturulan iş bölümü sonucu meydana gelen koşullar, güç hiyerarşisinde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Birbirine bağımlı alt-birimler arasındaki iş bölümü bazı alt-birimlerin diğerlerine göre görev dağılımında daha merkezi bir rol üstlenmesine ve dolayısıyla da sistem gücünün artmasına (Hickson ve diğerleri, 1971) yol açmaktadır. Alt-birimlerin iş bölümündeki *merkezilik* (centrality) konumu, (pervasiveness) *yayılma* ve *görev kritikliği* (immediacy/task criticalness) şeklinde iki boyut altında değerlendirilmektedir. *Yayılma* alt-birimin iş ve bilgi akışında diğer alt-birimlerle yoğun etkileşim bağlantılarından dolayı kaynaklara erişim kolaylığını ifade ederken, *görev kritikliği* ise alt-birim faaliyetlerinin aksaması durumunda diğer alt-birimlerin iş akışını etkileyebilmesi şeklinde açıklamaktadır (Sounders, 1981; Lachman, 1989).

Alt-birim faaliyetlerinin *ikame edilemezlik* niteliği de örgüt sistemi içinde yer alan önemli bir güç kaynağıdır (Hickson ve diğerleri, 1971). Bir alt-birim, faaliyetleri bakımından alternatifsiz ise, teknik bilgi ve beceri bakımından eşsiz bir konumdaysa diğerlerinin kendisine olan bağımlılığı artacağından sistem gücünün yüksek olduğu varsayılır (Hickson ve diğerleri, 1971). Diğer bir deyişle, diğer alt-birimlerce yapılabılır ya da taklit edilebilir olduğunda birimin gücü de azalmaktadır (Amis, Slack ve Hinings, 2004). Dolayısıyla alt-birimler, görev çeşitliliğini ve karmaşıklığını arttırarak ikame edilmezliğini ve sistem gücünü arttırmaya çalışırlar (Sounders, 1981).

1.3.2.2.3. Kaynak Alışverişinde Bağımlılık: Kaynak Gücü

Temellerini sosyal-değiş tokuş ve stratejik koşul bağımlılık kuramından alan kaynak bağımlılığı kuramının ilk yansımaları, örgütlerarası ve birimlerarası bağımlılık, belirsizlik ve kaynak alışverişinin tartışıldığı Thompson (1962), Pfeffer ve Salancik'in (1978) çalışmaları olmuştur. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgüt, hem çevresel bağlamdan etkilenen hem de bu bağlamı kendi hedefleri doğrultusunda kurgulamaya çalışan sosyo-politik bir sistem ya da koalisyon yapısı olarak ele alınmaktadır (Ulrich ve Barner, 1984; Pfeffer ve Salancik, 1978; Hardy ve Clegg, 1999: 372; Magee ve Galinsky, 2008). Kuramın genel yaklaşımında, sosyal yapılar olarak örgütlerin girdi-çıkı sağladığı çevresel unsurlara bağımlı olduğu, örgüt alt-birimlerinin de yapılan iş bölümünden dolayı birbirine karşılıklı olarak bağımlı işler yürüttüğü varsayılır.

Kaynak bağımlılığı kuramının en dikkat çekici vurgusu, örgütlerin belirsiz dış çevreden edindiği kaynaklara duyduğu ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların elde edilme sürecinde geliştirilen mübadele ilişkileri bağımlılık koşulları yaratarak örgütler arası güç farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu kapsamda örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için, dış unsurlara olan bağımlılık ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmek durumundadır. Bunun için de diğer örgütlerin kendilerine olan bağımlılık düzeylerini arttırmak, çevrenin sınırlılıklarını ve belirsizliğini azaltmak ve çevreyi şekillendirmek için davranışsal stratejilere yönelir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütlerin güç kazanmak için bu denli ilişkisellik ve bağımlılık boyutunda hareket etmeleri de birbirleriyle uzlaşmaya veya değişim kararı almalarına yol açmaktadır (Meydan, 2015).

Kaynak bağımlılığı kuramının alt-birimler düzeyinde açıklamalarına bakıldığında örgüt-içi kaynak paylaşımıyla ilgili karar verme sürecinin de politik bir süreç olduğu (Pfeffer ve Salancik, 1974) ve bu süreçte alt-birimlerin güçlerini örgütsel kaynaklar üzerinde denetim sağlamak üzere kullanma eğilimi gösterdikleri ifade edilmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977; Schwochau, Feuille ve Delaney, 1988). Bu bağlamda örgütün gevşek bağlı sisteminden dolayı kendi sınırlarını ve kimliğini korumaya çalışan alt-birimlerin, farklı düzeylerde özerk olduğu görüşü hakimdir (Astley ve Zajac, 1991). Güç ise kendi aralarında kaynak alışverişi yapan bu alt-birimlerin bağımlılık ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Magee ve Galinsky, 2008).

Pfeffer (1992), örgütün temelinde karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin yer aldığını iddia eder. Bu araştırmacıya göre, farklı nedenlere bağlı herhangi bir olay aslında birbirine bağımlı değişkenler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda örgütsel alt-birimler arasında da güç bakımından bir hiyerarşiden söz etmek mümkündür. Bu güç farklılıkları alt-birimlerin kaynak alışverişi sürecinde birbirlerine olan bağımlılık düzeyinin farklılıklarından ileri gelmektedir. Pfeffer ve Leong'un (1977) görgül çalışmalarında da alt-birimin kendisine duyulan bağımlılık düzeyiyle orantılı olarak kaynak dağıtımından pay aldığı bildirilmektedir.

Kuramın önemle üzerinde durduğu örgütsel kaynaklar genel olarak somut ve soyut olarak sınıflandırılır (Ensign, 2004). Soyut kaynaklar örgütün ticari sırları, anlaşmaları, markaları, patentleri, entelektüel mülkiyet hakları, sosyal ağları, itibar ve saygınlığı, çalışanlarının bilgi ve becerisi ve örgütün kültürel yapısını kapsarken (Hall, 1992); somut kaynaklar, tesis ve ekipman gibi fiziksel kaynaklar ile iç ve dış fonların oluşturduğu

finansal kaynaklar şeklinde değerlendirilmektedir (Chatterjee ve Wernerfelt, 1991). Bunlara ilaveten, örgütsel birimlerin faaliyet paylaşımı somut kaynaklar, bilgi ve beceri paylaşımı ise soyut kaynaklar kapsamında ele alınmaktadır (Ensign, 2004).

Aslında örgütsel değişimin gerçekleştiği bir çok koşulda, görev ve sorumlulukları birbirinden farklı alt-birimler kendi çıkar ve menfaatlerini korumak, kaynakların paylaşımında söz sahibi olmak isterler (Amis ve diğerleri, 2004:161). Örneğin, şirket birleşmeleri gibi örgütsel değişimin yoğun yaşandığı koşullarda güç dağılımında bir değişimin olması kaçınılmazdır (Hambrick ve Cannella, 1993). Aynı şekilde çeşitlendirme gibi yeni bir strateji belirlendiğinde örgütün yapısı, sistemleri, çalışanları, yetkinlikleri ve teknolojisi de değişime uğrayarak güç hiyerarşisinde önemli değişimler yaratır (Lines, 2007: 146). Görev ve sorumluluklardaki değişim de örgüt yapısındaki bazı aktörlerin daha güçlü olmasını sağlarken, diğerlerinin de gücünü elinden alabilir (Munduate ve Medina, 2009: 300). Dolayısıyla, değişimle ortaya çıkan ve belirsizlik yaratan koşullar güç ilişkilerini ve hangi birimlerin gücü elinde bulunduracağını da belirlemektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977: 5).

Kaynak gücünün elde edilebilmesi için, alışverişe konu olan kaynağın kritikliği ve değiş-tokuş sıklığı gibi koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978; Astley ve Zajac, 1991). Bunun yanı sıra kaynak gücünün elde edilmesine neden olan unsurlar aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır (Salancik ve Pfeffer, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978).

- Örgütün performans çıktısı için bilgi gibi hayati öneme sahip kaynaklara sahip olmak,
- Kaynağa sahip olunmasa bile kaynak dağıtımında söz sahibi olmak,
- Kaynak kullanımını kontrol altına almak,
- Kaynakların kimler tarafından nasıl kullanılacağına yönelik kural ve kaideleri belirlemek.

Birimlerin kaynak paylaşımında denetim sahibi olmalarına sebep olan örgüt-içi güçleri diğer birey ve birimlerin davranışlarını etkilemeleriyle eş değerdir (Hickson ve diğerleri, 1971; Pfeffer ve Salancik, 1974). Politika ve etkileme, başkalarının davranışlarına yön verme, olayların akışını değiştirme ve olası bir direncin üstesinden

gelmek için, gücün kullanılmasıyla ortaya çıkan süreç, davranış ve eylemleri kapsar (Pfeffer, 1992). Güçlü birimler, bu kuvveti yapısal koşulları değiştirmek ve örgütsel kaynaklar üzerinde daha fazla söz sahibi olmak için kullanma eğilimi gösterir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Dolayısıyla yapısal olarak daha fazla kaynak denetimine sahip alt-birimler, bu avantajlarını daha fazla güç elde etmek için kullanır, dolayısıyla alt-birimler arası güç ilişkileri döngüsel bir yapıya sahiptir (Lachman, 1989).

Şimdiye değin sunulan bu açıklamalar, örgüt-içi aktörlerin iş akışındaki yeri ya da örgütsel faaliyetlere, hedef ve misyonuna ne düzeyde kaynak sunduğu gibi faktörlerin bağımlılık yaratarak güç düzeyini arttırdığını belirtmektedir. Diğer taraftan, birey ya da grupların ait oldukları sosyal yapıdaki bağlantı örüntülerinin ve kimin kiminle etkileşimde bulunduğu ya da bulunmadığı gibi ilişki unsurlarının da bağımlılık dengelerini değiştirdiği; dolayısıyla, örgüt-içi güç sistemini şekillendirebileceği ilgili yazında oldukça kabul gören bir varsayımdır. Bu kapsamda ilerleyen bölümde sosyal ilişkilerde ortaya çıkması muhtemel sosyal sermaye gücü ele alınacaktır.

1.3.2.2.4. Ağ İlişkilerinde Bağımlılık: Sosyal Sermaye Gücü

Aktörlerin öznel niteliklerinden bağımsız sosyal bağlantı yapısının sağladığı güç kaynakları, sosyal ağ kuramıyla da açıklanmaktadır. Birbirleriyle ilişkili birey, grup ve örgüt kümelerinin oluşturduğu bağlantı sistemine sosyal ağ adı verilmektedir (Cobb, 1986). Ağdaki bağlantılar, bilgi, kaynak ve iletişim akışını sağlayan kanallar, yakın ilişkiler, ideolojik bağlar, görev ilişkileri şeklinde olabilmektedir (Cobb, 1986). Granovetter'in (1985) sosyal yerleşiklik iddiasına benzer şekilde, Cook ve Emerson (1978) da, aktörler arasında gerçekleşen karşılıklı değiş-tokuş ilişkisinin sosyal ilişkiler ağından soyutlanamayacağını, mikroekonomi kuramının sosyal etkileşim çıktılarını açıklama konusunda yetersiz kaldığını iddia etmektedir.

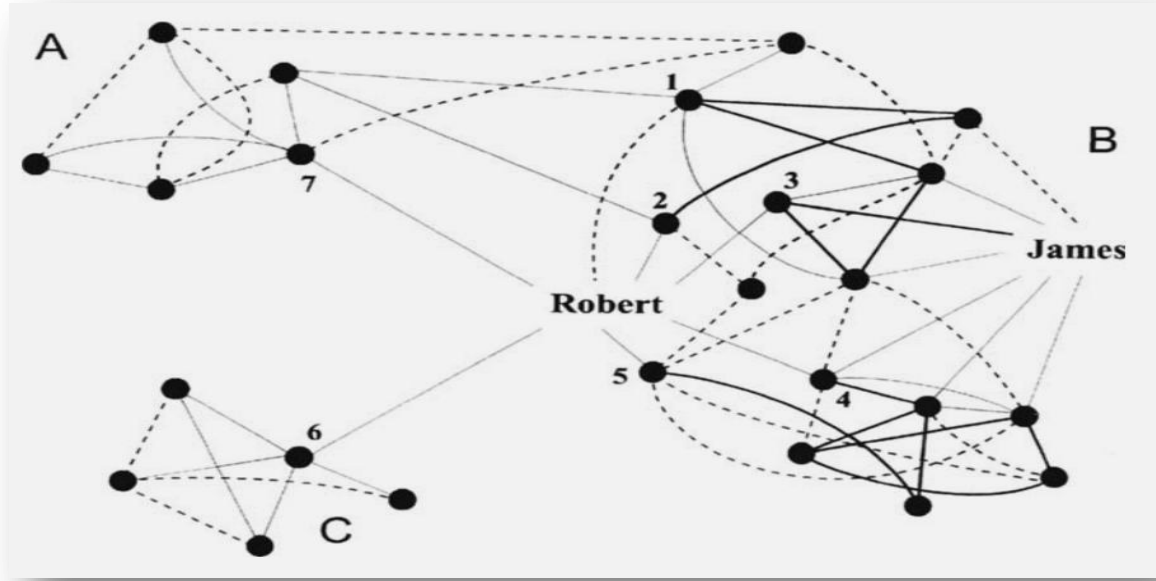
Granovetter'in (1992) sosyal yerleşiklik kuramına göre aktörlerin davranışları ve değiş-tokuş tercihleri bireyler arası ilişkiler ağında yerleşiktir ve aktör eylemleri ile faaliyetleri sosyal bağlamdan soyutlanamaz şekilde yapılandırılmıştır. Sosyal sermaye de bir aktörün kendini çevreleyen sosyal yaşamında zamanla oluşturduğu bu ilişkiler ağından elde ettiği ya da edebileceği soyut ya da somut fayda ve kaynaklar olarak tanımlanır (Gargiulo ve Benassi, 2000). Sosyal sermaye özellikle bilgi ve deneyim mübadelesi için

aktörlere önemli olanaklar sağlamakta, kolektif etkileşim düzeyinde ve ortaklaşa faaliyet eğiliminde artışa neden olmaktadır (Yen, 2016).

Sosyal sermayeye yol açan kaynaklar bireylerin öznel niteliklerinden değil, sosyal yapı içindeki ilişkileri sonucu oluşmaktadır ve bu ilişkilerin yerleşiklik kazanmasıyla da sosyal sermaye gücüne dönüşmektedir (Burt, 1992). Sosyal aktörlerin bir ağ düzeneğinde oluşturduğu bağlantıların da sosyal sermayeye dönüşüp dönüşmeyeceği ya da oluşan sosyal sermayenin ne tür kazanımlara dönüşebileceği, aktörler arasındaki bağların kuvvetiyle ya da aktörlerin ağ düzeneğindeki konumuyla ilişkilendirilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Diğer bir deyişle, ağ yapısındaki konumların, aktörlere sağlayabileceği güç düzeyi birbirinden farklı olduğu için değiş-tokuş ilişkilerinin oluşturduğu bir ağdaki sosyal aktörlerin güç farklılıkları, aktörlerin bu ağ yapısındaki konumu ele alınarak değerlendirilmelidir (Skvoretz ve Willer, 1993). Örneğin, bir ağ yapısındaki *merkezilik* konumu, ağdaki farklı aktörlere ve bilgi kaynaklarına çok çeşitli bağlantı olanakları sağladığı için ağdaki diğerlerinin merkezdeki aktöre bağımlılığı yüksek olmaktadır (Astley ve Sachdeva, 1984; Brass ve Burkhardt, 1993; Hickson ve diğerleri, 1971; Hinings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974; Ibarra, 1993; Ammeter ve diğerleri, 2002; Sözen ve Gürbüz, 2012).

Ağ yapılarında sosyal sermaye gücü sunabilecek konumlar ile ilgili *yapısal boşluk kuramı* ise farklı bir açıklama sunmaktadır. Buna göre, birbirine sıkı bağlı ve ilişkileri güvene dayanan kapalı gruplar arasında bilgi ve kaynak akışı kesintiye uğrar; bunun sonucunda gruplar arasında *yapısal boşluklar* meydana gelir (Burt, 1992; 2005). Bu yapısal boşluklar, değerli olabilecek farklı değiş-tokuş kaynaklarını birbirinden ayırdığı için bu boşluğu fark edip taraflar arasında aracılık yapan bir aktör, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere daha kolay ulaşabilmektedir (Sargut, 2006). Yapısal boşlukları doldurarak, birbiriyle bağlantısız kapalı grupları köprüleyen bu araçlar, farklı ağ yapıları arasında ilişkileri düzenleyerek; bilgi ve kaynak akışını denetleyerek sosyal sermaye elde ederler (Burt, 1992; 2005). Başka bir deyişle, bu aracı aktörlerin bilgi akışını denetleme ve yönlendirme avantajıyla diğerlerini kendine bağımlı kılması ve güç elde etmesi söz konusudur (Sözen ve Gürbüz, 2012). Örneğin Şekil 3'deki ağ düzeneğinde A, B ve C grupları arasında oluşan yapısal boşluklar ve bu boşlukları köprüleyen aracı aktörün (Robert) ilişki haritası görselleştirilmiştir.

Şekil 3. Ağ Düzeninde Yapısal Boşluklar

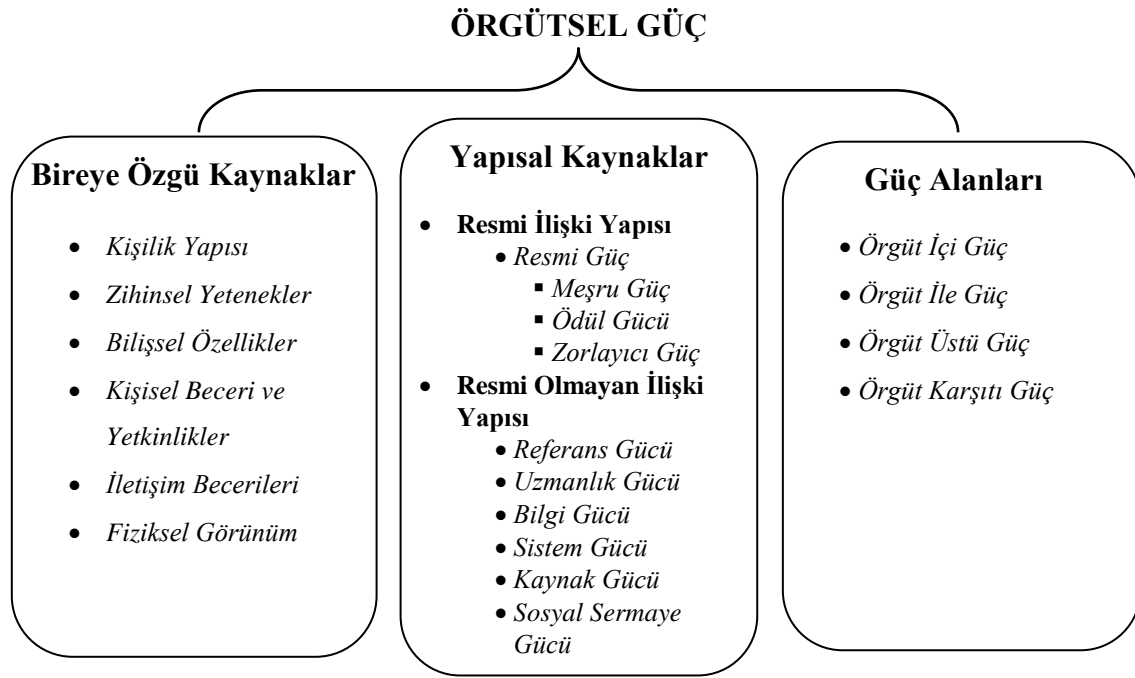


Kaynak: Burt, R. S. 2001. Structural holes versus network closure as social capital. N. Lin, K. Cook ve R. S. Burt (Der.), *Social capital: theory and research*, 31-56. New York: Aldine De Gruyter.

Yapısal boşluklarda edinilen konum gücünün yanı sıra aktörlerin bağlantı kuvveti de önem kazanmaktadır. İlişkiler ağında edinilen *güçlü bağlantıların* kaynaklara ulaşımı kolaylaştırdığını bildirmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001). Gargiulo ve Benassi (2000), birbirlerine yakın ve kuvvetli bağlarla bağlanmış aktörlerin, güvene dayalı ilişkileri nedeniyle ortak çıkarlar geliştirip işbirliği içinde hareket edebileceklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde Podolny (2001) de güçlü bağlarla etkileşim gerçekleştiren aktörler arasında bilgi paylaşımının daha yüksek düzeyde olacağını iddia etmektedir. Diğer taraftan, Granovetter'in 1983 de işaret ettiği gibi sosyal gruplar arasında gerçekleşen seyrek iletişim ağıyla ortaya çıkan *zayıf bağlar* da, aktörleri uzak çevrelerdeki daha büyük sosyal gruplarla bağlantılı hale getirmektedir. Bir anlamda aktörün yeni ve farklı içerikteki bilgilere ulaşımı, sahip olduğu zayıf bağların miktarına dayandırılmaktadır (Uzzi, 1999). Zayıf bağlar, aktörlerin sıkı bağlarla yerleşik olduğu sosyal gruplarda elde edebilecekleri bilgi ve kaynağın daha fazlasını daha uzak çevrelerdeki tanıdıklardan elde edebilmesine yol açmaktadır (Granovetter, 1983). Bu uzak konumlardaki bağlantılar sayesinde sosyal sermayesini arttıran aktörün, yeni örgütsel gelişmelere daha kolay ulaşması, farklı değiş-tokuş olanakları ve alternatif kaynak sağlayıcılarına erişimi daha kolaydır (Granovetter, 1973).

Buraya değin sunulan açıklamalar ve tartışmalar ışığında, örgütsel güç bileşenleri Şekil 4’de sunulmuştur. Bu bileşenler, bireye özgü güç kaynakları, yapısal güç kaynakları ve güç alanları olarak üç farklı boyutta değerlendirilmiştir.

Şekil 4. Örgütsel Güç Boyutları



1.4. Gücün Davranışsal Boyutu: Örgütsel Politika

Güç ve politika her ne kadar birbiriyle ilişkili kavramlar olsa da farklı anlamlar içermektedir. Güç, diğerlerinin davranışlarını ve kararlarını istenildiği yönde etkileyebilmek olarak değerlendirilmektedir. Politika ise güçlü ya da daha az güçlü aktörlerin diğerleri üzerinde etki yaratmak için ortaya koyduğu davranışsal taktik ve stratejileridir (Fleming ve Spicer, 2014). Aslında, herhangi bir sosyal ilişki sürecinde aktörlerin diğerlerini farklı davranışlarla etkileyebileceği düşüncesini sosyoloji ve davranış bilimleri alanına kazandıran Erving Goffman’ın çalışmaları olmuştur (Higgins, Judge ve Ferris, 2003).

Goffman’ın (1955) sosyal bilimler alanına kazandırdığı ve toplumsal yapıyı bir tiyatro sahnesine benzettiği dramaturji yaklaşımında, bireylerin etkileşimleri sürecinde toplumca kabul gören benlik izlenimini oluşturabilmek için yine toplumsal bağlamın

belirlediği rol davranışlarını sergilemek durumunda olduğunu ileri sürmüştür. Bireyler bu rol davranışlarıyla sunmak istedikleri izlenimleri koşullara ve elde edecekleri faydaya göre değiştirdikleri gibi, izleyecekleri stratejileri de farklılaştırarak hedefledikleri etkiyi gerçekleştirmektedir (Higgins ve diğerleri, 2003).

Goffman'ın bu bakış açısı, sosyal yapının sunduğu bağlam ve bu bağlamın şekillendirdiği rol ve kimliklerin bireysel davranışları şekillendirdiği düşüncesini vurgulamaktadır. Ancak, gücün davranışsal boyutunu ele alan kimi araştırmacılar güç ve etki ilişkisine genel olarak aktör eylemliliği bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Örneğin, Ferris ve Kacmar (1992) başkalarını etkilemek için ortaya konan davranışları, bireylerin örgütsel politika algısı, bilişsel değerlendirmeleri ve öznel deneyimleriyle ilişkilendirmektedir. Ayrıca, Treadway ve diğerleri (2011: 1533) de bu bakış açısını şu ifadeleriyle desteklemektedir:

Örgütsel güç, “çalışma ortamındaki sosyal yapının dokularına işlemiş algısal etkileşimler ve sınırlı bilgilere nüfuz etmiştir...[dolayısıyla], bir aktörün diğerlerini etkileme becerisi, gücünün diğerlerince nasıl algıladığına bağlıdır. O nedenle, kişilerarası gücün bir algıdan ibaret olduğunu ve dolayısıyla manipülasyon ve yorumlamaya açık olduğunu kabul ediyoruz.”

Örgütsel politika, gücün nasıl kullanıldığını (Cobb, 1986: 483) ya da gücün nasıl elde edilebileceğini (Pfeffer, 1992) açıklayabilecek bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar birey düzeyinde ele alınan politika ve güç olgusu, çelişkili duygular ve olumsuz çağrışımlara neden olsa da, örgütlerde etkili ve başarılı olabilmek için gücün nasıl elde edildiğini ya da nasıl etkili kullanılabileceğini anlamak hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için hayati derecede önem taşımaktadır (Clegg, Courpasson ve Phillips, 2006; Pfeffer, 2009; Fleming ve Spicer, 2014).

Örgütsel yazında güç olgusunun taktiksel boyutunu vurgulayan politik davranışlar genel olarak *etkileme çabaları* (Yukl ve Falbe, 1990), *etkileme taktikleri* (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980; Yukl ve Falbe, 1991; Pfeffer, 1992; Higgins, Judge ve Ferris, 2003; Mannix ve Sauer, 2006; Lechner ve Floyd, 2012), *güç taktikleri* (Koslowsky ve Schwarzwald, 2009), *politik etkileme davranışları* (Timothy, Bretz, Robert, 1994; Ansari, Aafaqi ve Sim, 2012) *politik taktikler, davranışlar, stratejiler, eylemler* (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Welsh ve Slusher, 1986; Mintzberg, 1984; Ferris ve Kacmar, 1992;

Ammater ve diğeri, 2002; Arıkan, 2011), *politik oyunlar* (Mintzberg, 1985) şeklinde adlandırılmıştır.

Bu tez çalışmasında da anlam bütünlüğünün sağlanması için *politik davranışlar* ya da *etkileme stratejileri* kavramları benimsenmiştir. Bu kavramlar, Pfeffer'in (1981: 7) örgütsel politika tanımlamasında ifade ettiği gibi, aktörlerin sosyal yapıdaki konumlarından elde ettikleri gücü arttırmak, var olan gücünü etkin kullanmak ya da başka aktörleri etkileyerek güç elde etmek için bireysel ya da örgütsel koşullara bağlı olarak ortaya koydukları eylemleri kapsamaktadır.

Dolayısıyla örgütsel gücün davranışsal boyutu, önemli bir politik süreç olarak ele alınmaktadır. Nitekim örgütsel politika, tanım olarak stratejik olarak planlanmış etkileme süreci olarak betimlenmektedir (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995). Ayrıca yazında (influence) *etki* kavramı da, güç uygulamak ya da edinmek için ortaya konan stratejilerin neden olabileceği çıktı (Katz ve Kahn, 1978; Pfeffer, 1992; Magee ve Galinsky, 2008) ya da French ve Raven'ın (1959) ifade ettiği gibi davranış, tutum, görüş, amaç, ihtiyaç ve hedeflerde değişim olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak etkileme stratejileri, başkalarının davranışlarını arzulanan yönde değiştirmek niyetiyle sergilenen çaba ve eylemleri kapsar (Katz ve Kahn, 1978; Pfeffer, 1992; Magee ve Galinsky, 2008). Higgins, Judge ve Ferris, (2003) de örgütsel etkileme stratejilerini, kariyer hedefi gerçekleştirmek gibi arzulanan bir takım çıktıları elde etmek için çalışanların ortaya koyduğu eylemler olarak ele almıştır.

Güç sürecinin bu davranışsal boyutunda bireylerin başarıya ulaşması için (a) güç kaynaklarına sahip olması, (b) örgütsel ya da kişisel amaçlara hizmet edecek hedeflerini şekillendirmesi, (c) koşullara uygun etkileme stratejilerini belirlemesi, (d) ve bu stratejileri etkin bir şekilde hayata geçirmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Treadway ve diğeri, 2011: 1532).

1.4.1. Etkileme Stratejileri

Aktörlerin sosyal ilişkilerinde diğeri üzerinde güç uygulamak, güç elde etmek ya da var olan gücünü arttırmak niyetiyle sergiledikleri etkileme stratejileri ile ilgili farklı araştırmacılar farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Özellikle liderlerin yönetsel etkililik için ast, üst, ya da akranlarını çeşitli stratejilere başvurarak başarıyla etkilemesi önemli bir

davranış biçimi olarak görülmektedir (Yukl ve Falbe, 1990). Daft (2010), resmi güce sahip liderler üzerinden sürdürdüğü tartışmasında, güce ilişkin davranışları üç farklı kategoride ele alınabileceğini belirtmiştir.

Daft (2010: 513-519), yöneticilerin kendi gücünü ya da biriminin gücünü arttırmak, arzulanan çıktılar elde etme niyetiyle güç kullanmak ya da işbirliği iklimi yaratarak çatışmaları önlemek için benimseyebilecekleri etkileme stratejilerini bu üç kategori altında detaylandırmıştır. Tablo 2’de yer alan kategoriler, yöneticilerin benimseyebileceği dört davranışsal stratejiyi kapsamaktadır.

Tablo 2. Yöneticilerin Etkileme Stratejileri

Güç Potansiyelini Arttırma	Güç Kullanma	İşbirliğini Geliştirme
Belirsizliğin olduğu alanlara girme	Koalisyonlar oluşturma ve ağ genişletme	Bütünleştirici imkanlar ve araçlar yaratma
Bağımlılıklar yaratma	Kritik pozisyonlara sadık kişileri yerleştirme	Müzakere ve yüzleşme yöntemlerini kullanma
Kaynak sağlama	Örgütsel karar öncüllerini etki altına alma	Çatışan gruplara arabulucuk ile müdahale etme
Stratejik koşullarla başa çıkma	Meşruiyet ve uzmanlık imkanları yaratmak	Birimlerarası rotasyon
	Doğrudan talep etme	Misyon ve üst düzey hedefler belirleme

Kaynak: Daft, R. L. 2010. *Organization theory and design (10th Ed.)*. Canada: Cengage Learning.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980), liderlerin yönetsel başarı elde etmek üzere sekiz farklı etkileme stratejisine başvurabileceklerini bildirmiştir. Bunları (assertiveness) *atılmanlık*, (ingratiation) *göze girme*, (upward appeal) *üst makama başvurma*, (coalitions) *koalisyon oluşturma*, (exchange of favors) *mübadele*, (rational persuasion) *mantıkla ikna*, (sanctions) *yaptırım uygulama*, (blocking) *engelleme* şeklinde sınıflandırmıştır. Kipnis ve diğerlerinin (1980) bu çalışmasını genişleten diğer çalışmalar da (Yukl ve Falbe 1990; Yukl, Kim ve Falbe, 1996) aşağıdaki etkileme stratejilerini tanımlamıştır:

- mantıklı argümanların ve belgelere dayalı kanıtların sunulduğu *mantıkla ikna*,

- tehdit, emir ve yıldırma davranışlarıyla *baskı taktikleri*,
- üst yönetimin desteğini almak için *üst makama başvurma*,
- ödül ya da başka değerli kaynakları sağlamak üzere açıktan ya da örtük vaatlerle *mübadele taktikleri*,
- başkalarıyla işbirliği yapmak ve taraftar kazanmak için *koalisyon oluşturma*,
- övgü ve dostça tavırlarla *göze girme*,
- hedefteki kişinin değerlerine ve ideallerine vurgu yaparak *ilham verme*
- hedefteki kişinin görüş ve önerilerine başvurarak *istişare etme*

Lechner ve Floyd (2012) da, çeşitlendirme hamlesi gibi stratejik girişimleri başlatmak isteyen ve bu amaçla bilgi ve kaynaklara erişmeyi hedefleyen aktörlerin benimsedikleri etkileme stratejilerini, (a) *rasyonel mazeretler öne sürme*, (b) *resmi yetkiyi kullanma* ve (c) *koalisyon oluşturma* şeklinde sınıflandırmıştır. Bu çalışmaya göre sosyal aktörler rasyonel mazeretler kullanma taktiğini benimsediklerinde, detaylı veri, analiz ve argümanlar sunarak, yeni stratejiye ilişkin belirsizlik algısını gidermeye çalışır. Yetki kullanma taktiğinin uygulanmasında ise hiyerarşik düzenin sağladığı güç ve yetki yardımıyla, örgütteki direnç kırılmaya çalışılır ve diğer aktörler işbirliğine zorlanır. Resmi gücün olmadığı ya da yetersiz kaldığı durumlarda da birimin koalisyon oluşturma taktiğine başvurması söz konusu olabilir. Koalisyon oluşturma stratejisinin benimsenmesindeki temel amaç resmi olmayan yollarla birimin diğer birim ve bireylerle ilişkiye geçerek stratejik değişime yönelik destek sağlamaktır (Lechner ve Floyd, 2012).

Etkileme stratejileri, sadece liderler tarafından değil hiyerarşinin her aşamasında güç elde etmek ya da güç alanını genişletmek amacıyla astların üstlerine ya da eşit rütbede olan akranlar arasında da gözlemlenebilmektedir (Yukl ve Tracey, 1992). Benzer şekilde Schein (1977) da her hangi bir aktörün politik niyeti ve sahip olduğu güç kaynaklarının etkileme stratejilerini belirlediğini ileri sürmektedir.

Örgütleri politik bir mücadele alanına benzeten Mintzberg (1984, 1985), örgüt içi etkileme stratejilerini, politik oyunlar olarak adlandırmaktadır. Mintzberg her ne kadar bu strateji ve davranışlardan rahatsız olduğunu dile getirirse de özellikle örgütün resmi hiyerarşi sisteminden kaynaklanan işlevsiz uygulamaların giderilmesi amacıyla ya da başka prososyal nedenlerle başlatılan örgütsel değişim sürecinde, politik davranışların olumlu bir rolü olabileceğini de kabul etmektedir (1984, 1985).

Mintzberg'e (1984, 1985) göre örgüt-içi süreçlerde etkili olabilecek üç meşru güç sistemi gözlemlenmektedir: (a) örgütün resmi yapısını oluşturan *hiyerarşik düzen*, (b) örtük norm ve inanç sistemini oluşturan *ideoloji* ve (c) resmi yapının onayladığı ve genellikle de yüksek rütbeli profesyonellerde merkezileşmiş *uzmanlık sistemi*. Bu sistemlere karşı ya da bizzat bu sistemlerden beslenen onüç politik davranış, farklı örgütsel oyuncuların farklı niyet ve etkileme davranışlarında gözlemlenebilmektedir (Tablo 3).

Minzberg'in betimlediği bu politik oyunlar görgül olarak Türkiye bağlamında da çalışılmıştır. Örneğin, bir üniversitede yarı yapılandırılmış mülakatlarla yapılan çalışmada, akademisyenlerin örgütün iyiliği için *ayaklanma*, *ittifak kurma*, *imparatorluk kurma* ve zorunlu hallerde de (*whistle blowing*) ıslık çalma oyunlarını oynadığını bildirilmiştir (Yazıcı, Nartgün ve Özhan, 2015).

Minzberg (1984, 1985), bu politik oyunlar yoğun, uzun süreli ve tüm örgütü ele geçirdiğinde, örgüt *tamamen politik bir arenaya* dönüşeceğini ve nihayetinde de örgütsel yıkım gerçekleşeceğini iddia eder. Diğer taraftan Minzberg (1985: 141) *geçici ittifak* (shaky alliance) olarak adlandırdığı politik örgüt arenasını, zaman zaman orta düzey örtük gerilimlerin yaşandığı ve genellikle de iki güç odağı arasında geçen mücadeleye benzetir.

Mintzberg'e göre bir orkestrada müzisyenler ile orkestra şefi arasında performansın başarıyla sergilenmesi için *geçici ittifak* kurulmalı ve kırılğan da olsa bir güç dengesi sağlanmalıdır. Müzisyenlerin karmaşık uzmanlık bilgisi ile orkestra şefinin otorite yetkisi uyum içinde bütünleştirilmek zorundadır. Bu kapsamda politik sistemin *geçici ittifak* koşullarında bile örgütün işlevselliği sürdürülebilir (Mintzberg, 1984, 1985). Mintzberg'e göre *geçici ittifak*, örgütler arasında da gözlemlenebilir: örneğin bu ittifakın bir tarafında üniversitelerdeki akademik profesyoneller diğer tarafında da devletin ilgili organları yer alması söz konusu olabilir. *Geçici* ittifak ile güç dengesinin sağlandığı durumlar, özellikle profesyonel bürokrasi gibi uzman sayısının yoğun olduğu örgütlerin alt-birimleri arasında da karşılaşılabılır.

Sosyal ilişki sürecinde etkileme stratejilerini uygulayan bir aktör her koşulda arzuladığı güç ve etkiyi elde edebilir mi sorusunu Yukl (2009), hedef aktörün üç farklı tepkisel reaksiyonundan söz ederek açıklamaktadır. Bağlılık (commitment) gösterme tepkisi, etkileme stratejisi uygulayan aktörün verdiği karara ya da isteğine hedefin içsel olarak rıza gösterip, bu doğrultuda davranmasıdır. Hedef aktör boyun eğerek (compliance)

de reaksiyon gösterebilir. Bu durumda hedef, politik davranışlar sergileyen aktörün isteklerini yerine getirir ancak ilgisiz davranarak mümkün olduğunca az emek harcar. Direnme (Resistance) reaksiyonunda ise hedef, politik aktörün isteğine ya da teklifine karşı çıkar; bahaneler sunarak, teklifi değiştirmeye çalışarak, talep edilen eylemi geciktirerek ya da doğrudan reddederek direnç gösterir (Yukl, 2009).

Görgül çalışmalar, meşru gücünü uygulayan yöneticilerin çalışanlarında sadece boyun eğme tepkisine neden olduğunu ancak bağlılık tepkisine yol açmadığını bildirmektedir (Yukl ve Falbe, 1991). Politik davranışların hangi kapsamda etik ya da etik dışı olabileceği araştırmacılar tarafından tartışılrsa da genel olarak örgütsel etkililik ve kolektif fayda üzerinde durulmaya çalışmıştır. Politik davranışlara etik açıdan tarafsız yaklaşımlar olduğu gibi (Cobb, 1986; Ammeter ve diğerleri, 2002), politikanın karanlık yüzüne dikkat çeken ve örgüt normlarından sapma gösteren davranışları tanımlayan çalışmalar da dikkat çekmektedir. Örneğin, Fairholm (1993), etik olmayan davranışları, her hangi bir tartışma konusunu başka yönlelere çekme, karar alma kriterlerini denetim altına alma, belirsizlikten faydalanma, belirsizlik yaratma (muallakta bırakma), tehlike sınırlarını zorlama (brinkmanship), bedel ödetmeye çalışma şeklinde tanımlamıştır. Zanzi ve O'Neill'a (2001) göre ise etik olmayan davranışlar, gözdağı vermek, imada bulunmak, manipüle etmek, destekçi bulmaya çalışma, bilgi saklama ya da engelleme, başkalarını kullanma, başkalarını suçlama ya da başkalarına saldırma gibi eylemleri kapsamaktadır. Etik olarak onay gören taktikler Zanzi ve O'Neill (2001) tarafından, sosyal ağ kurma, koalisyon oluşturma, (rasyonel) ikna, imaj geliştirme, uzmanlık kullanma-uzman görüşüne başvurma (use of expertise) ve üst düzey hedefler belirleme şeklinde kategorize edilmiştir.

Tablo 3. Mintzberg'in Politik Oyunlar Modeli

OYUN	BAŞLICA OYUNCULAR	OYUNUN AMAÇLARI	DİĞER GÜÇ SİSTEMLERİYLE İLİŞKİSİ	AÇIKLAMA/ÖRNEK
<i>İtaatsizlik</i>	Vasıfsız işgörenler (büyük gruplarda), alt kademe yöneticiler ve profesyoneller (bireysel ya da küçük gruplarda)	Resmi otoriteye (ya da başka bir meşru güce) muhalefet etmek ve zayıflatmaya çalışmak	Meşru sistemlere muhalefet eder	Bölücü eylemler içerir; meşru sistemleri zayıflatma ya da yıkmaya hedeflenir
<i>İtaatsizliği Engelleme</i>	Üst düzey yöneticiler	Resmi otoriteye direnişi kırmak	Meşru sistemlerden beslenir	Meşru güce sahip aktör resmi sisteme direnen gruba misilleme yapar
<i>Sponsor Olma</i>	Herhangi bir işgören ya da alt rütbeliler, genellikle yöneticiler, destek-hizmet personeli ya da genç profesyoneller	Güç odağı oluşturmak (üst rütbeliler ya da kıdemlilerle)	Resmi yetki ya da uzmanlık bilgisinden beslenir	Çalışanlar, statü sahibi başka bir bireye bağlılık göstererek karşılığında güç elde eder
<i>İttifak Kurma</i>	Hat yöneticileri ve bazen uzmanlar	Güç odağı oluşturmak (akranlarla)	Meşru sistemlerin yerini alır ya da resmi yetki veya uzmanlık bilgisinden beslenir	Akran gruplar kendi aralarında anlaşmaya varıp birbirlerini destekleyerek örgütsel gücünü artırmaya çalışır
<i>İmparatorluk Kurma</i>	Hat yöneticileri	Güç odağı oluşturmak (astlarla)	Resmi yetki veya uzmanlık bilgisinden beslenir; bazen de meşru sistemlerin yerini alır	Hat yöneticileri astlarıyla birlikte hareket ederek güç alanını sağlamlaştırmaya çalışır
<i>Bütçeleme</i>	Hat yöneticileri	Güç odağı oluşturmak (kaynaklarla)	Resmi yetki ya da uzmanlık bilgisinden beslenir	İmparatorluk kurma oyunu kadar bölücü unsurlar içermez ya da rakip birimlere karşı yapılmaz. Oyunun amacı daha fazla kaynak tahsis edilmesini sağlamaktır

Uzmanlık	İşgörenler ve profesyonel kurmay kadro	Güç odağı oluşturmak (gerçek ya da sahte uzmanlık bilgisiyle)	Uzmanlık bilgisinden beslenir ya da uzmanlık bilgisinin yerini alır	Uzmanlık bilgisinin benzersizliğini, önemini vurgulayarak ikame edilemezlik algısı yaratılır
Derebeylik	Vasıfsız işgörenler ve onların yöneticileri (bazen de profesyoneller)	Güç odağı oluşturmak (resmi yetki ve bürokratik kurullarla)	Resmi yetkiden (ya da uzmanlık bilgisi veya ideolojiden) beslenir	Bu oyunla resmi yetkisi olanlar olmayanlar üzerinde; ya da uzmanlar, teknik bilgileriyle vasıfsız işçiler üzerinde tahakküm kurmaya çalışabilir
Hat-Kurmay	Hat yöneticileri ve kurmay kadro (bazen de destek birimleri)	Rakipleri yenilgiye uğratmak	Hat yöneticileri söz konusuysa resmi yetkiden beslenir; kurmay kadro söz konusu ise resmi yetkiye muhalefet eder	Kardeş kavgasına benzer; amaç hem güç odağı oluşturmak hem de rakipleri etkisiz kılmaktır. Hat yönetitimi resmi yetkisiyle, teknik kurmay kadro da uzmanlık bilgisiyle harekete geçer
Karşıt Kamplar	Herhangi bir ittifak ya da imparatorluk, genellikle de orta hat kademesinde	Rakipleri yenilgiye uğratmak	Meşru sistemlerin yerini alır	İttifak ya da imparatorluk oyunlarının iki güç bloğu yaratması sonucu ve genellikle de alt-birimler arasında meydana gelir; en yıkıcı politik oyundur
Stratejik Talipler	Hat yöneticileri, profesyonel kurmay kadro ve diğer işgörenler, tepe yönetici	Örgütsel değişime yol açmak	Meşru sistemlerden beslenir; bazen de meşru sistemlerin yerini alır	Oyuncular örgütsel değişim sürecinde etkili olmak ve kendi stratejik adayının önemli kadrolara yerleşmesi için çaba gösterir. Diğer politik oyunlarla bütünleşiktir
Islık Çalma	Genellikle düşük rütbeli işgörenler ya da teknik yapıdaki kurmay kadro (analistler)	Örgütsel değişime yol açmak	Meşru sistemlere muhalefet eder	Örgütsel değişimi başlatmak için önemli bilgilerin, çoğunlukla da alt rütbeli bir çalışan tarafından, etkili aktörlere sızdırılması
Jön Türkler	Genellikle daha üst düzey hat yöneticileri ve/veya kurmay kadro, bazen de profesyonel işgörenler	Örgütsel değişime yol açmak	Meşru sistemlere muhalefet eder	Sadece küçük bir değişim ya da meşru güce direnme amacı taşımaz; köklü kurumsal değişimler hedeflenir

Kaynak: Mintzberg, H. 1985. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2): 133-154.

Dan ve Petersen (1982), çalışanların güç elde etmek ve kaynaklar üzerinde etki sahibi olmak için sergiledikleri politik davranışları sınıflandıran çok boyutlu bir tipoloji tasarlamıştır (Tablo 4). İç-dış boyut, dikey-yanal boyut, ve meşru-meşru olmayan boyut olarak adlandırılan bu sınıflandırma sonucu sekiz kadranlı bir politik davranış örüntüsü ortaya çıkarılmıştır. Politik davranışların iç-dış boyutu, eylemlerin örgüt-içi ya da örgüt-dışı sistem ve kaynakların harekete geçirilmesiyle ilgiliyken, dikey-yanal boyut, ast, üst ya da eşit pozisyonlarda çalışanların ilişkileri sürecinde sergiledikleri etkileme taktiklerini kapsamaktadır. Son olarak meşru-meşru olmayan boyutta ise günlük iş hayatında normal karşılanabilecek ve örgütün işlevselliğine ters düşmeyen politik davranışlar ile ahlaki normlara ters, zarar verici ve tehdit içerikli politik davranışlar sınıflandırılmıştır.

Tablo 4. Dan ve Peterson'ın Politik Davranış Tipolojisi

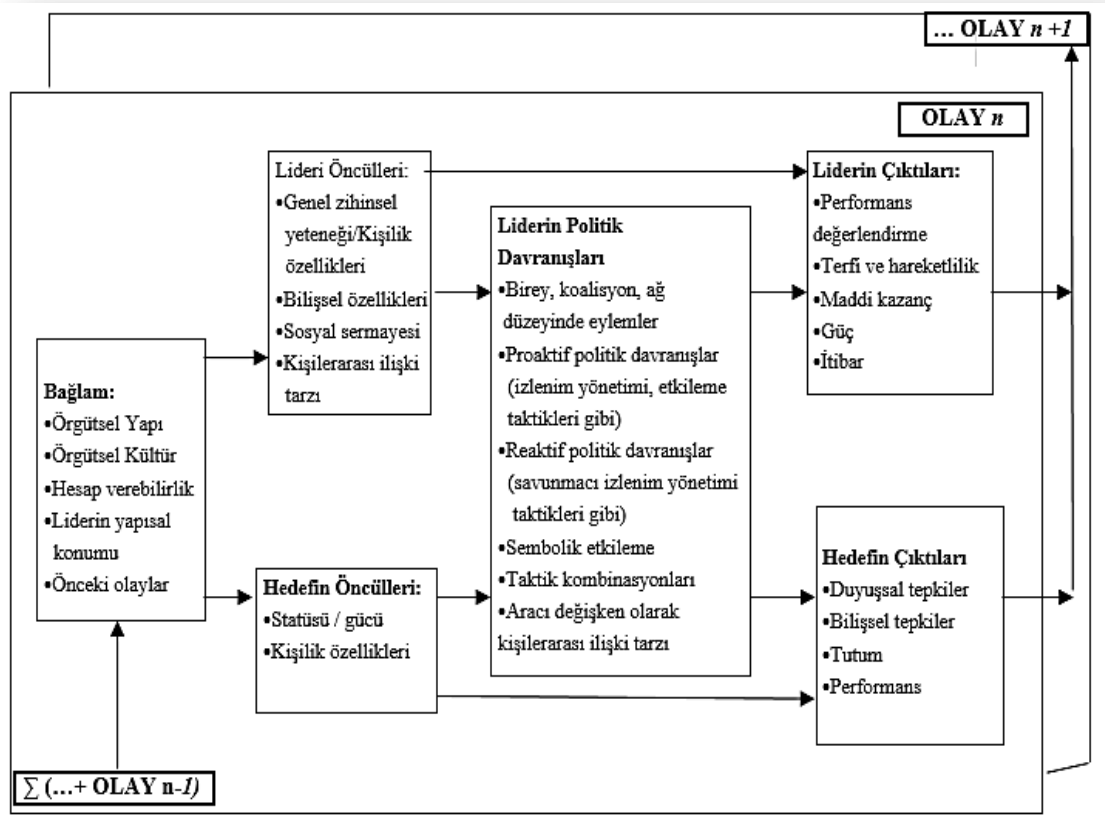
		MEŞRU POLİTİK DAVRANIŞLAR	
		DİKEY	YANAL
İÇ	I Doğrudan, aracısız iletişim Amire şikayet Emir-komuta zincirini by-pass etme Zorluk çıkarma		III Koalisyon oluşturma Karşılıklı destek olma, iyilik yapma Misilleme yapma
DIŞ	II Dava etme		IV Diğer örgütlerdeki akranlarla konuşma Örgüt dışındaki meslektaşlarla bağlantı kurma
		MEŞRU OLMAYAN POLİTİK DAVRANIŞLAR	
		DİKEY	YANAL
İÇ	V Sabote etme Sembolik protestolar Emre itaatsizlik İsyan ve kargaşa çıkarma		VII Tehdit etme
DIŞ	VI İslik çalma		VIII İkili oynama Örgüte ihanet etme

Kaynak: Dan, F. ve Petersen J. C. 1982. Patterns of political behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, 7(3): 403-412.

Diğer taraftan örgütte yüksek düzey politik davranışların çalışanların iş tatminini azalttığı (Ferris ve Kacmar, 1992) ve üst düzey yönetimin örgütsel kararlarda etkisiz olduğuna dair olumsuz bir algı yarattığı da bildirilmektedir (Parker, Dipboye ve

Jackson, 1995). Liderlik çalışmalarında da politik davranışların karanlık yüzü olabileceğine dikkat çekilmekle birlikte, zaten etik dışı davranışlarla liderliğin aynı noktada kesişemeyeceği net bir şekilde ifade edilmektedir. Örneğin Ammeter ve diğerleri (2002), liderin politik davranışlarını kuramsal olarak tartıştıkları çalışmalarında örgütün işlevsel etkililiği ve yapısal birliktelik için avantaj olabilecek çıktılara odaklanmışlardır. Bu yazarlar, Pfeffer'in (1981) görüşleriyle paralellik kurarak örgüt içi politika ve etkileme davranışlarını örgütsel çıktılar için önemli ve gerekli eylemler olarak nitelemiştir. Ammeter ve diğerlerinin (2002: 754), politik bir perspektifle tasarladıkları liderlik kuramı, güç olgusunu bütüncül olarak ele alması bakımında önem arz etmektedir. Bireysel, ilişkisel ve yapısal değişkenlerin nasıl örgütsel politikayı etkileyebileceği ve bu kapsamda geçmiş ve şu anda gerçekleşen bağlamsal dinamikler çerçevesinde liderin etkileme davranışlarının ne tür çıktılara yol açabileceği Şekil 5'de gösterilmiştir.

Şekil 5. Ammeter, Douglas, Gardner Hochwarter ve Ferris'in Politik Modeli



Kaynak: Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. 2002. Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 751-796.

1.4.1.1. Koalisyon Stratejisi

Koalisyon oluşturma stratejisi, örgütsel güç ve politika sürecinde çalışanların benimseyebileceği etkileme davranışı olarak birçok politik davranış modelinde yer almaktadır. Bunun ötesinde koalisyonlar, güç ve politika sürecinin etik olmayan ve örgüt için zarar verici noktaya gelmesini engelleyebilecek en önemli etkileme stratejisi olarak gösterilmektedir. DeLuca (1999: 85), koalisyon davranışlarının aksine, bireysel politik stratejilerde kişisel gizli niyetlerin farkedilme ihtimalinin düşük olduğuna dikkat çekerek, örgüt için olumlu çıktılara sebep olabilecek politik davranışın aslında koalisyon stratejisi olduğunu belirtmektedir. Yazarın “eş-stratejistlerle birlikte çalışmak” şeklinde nitelendirdiği koalisyon davranışlarının üç avantajı vardır:

(a) Çeşit/aykırılık geçerliliği (Divergent validity): Koalisyonu oluşturan aktörlerin farklı düşünceleri ve bakış açıları koalisyonun ileri sürdüğü argümanların geçerliliğini ve kabul görme ihtimalini artırır.

(b) Meşruiyet: Koalisyon içinde hareket edilmesiyle kişisel çekinceler ve korkuların aşılması söz konusu olabilir. Katılımın artmasıyla koalisyonun ortaya koyduğu meseleler meşruiyet kazanır ve getirilen çözüm önerileri kabul görür.

(c) Etik Davranma: Koalisyonlar eylem ve hedeflerin görünürlüğünü ve şeffaflığını arttırdığı için koalisyon ortaklarının etik dışı önerileri grup içinde müzakerelerle by-pass edilebilir.

(d) Manevra kabiliyeti: Aynı düşünce yapısına sahip aktörlerin oluşturduğu koalisyonlar tek bir aktörün yapabileceğinden daha fazlasını ortaya koyar. Koalisyon üyelerinin bireysel anlamda güç düzeyleri düşük olsa bile, ait oldukları koalisyonun ortaklaşa eylem ve hedefleri etki düzeylerini artırır.

DeLuca (1999: 89) koalisyon stratejisinin avantajlı yönlerine ilaveten, bu stratejinin üç farklı adımda kendini gösterdiğini ifade etmektedir: (a) Koalisyon ortakları *bilgi toplama düzeyinde*, ağ ilişkileri geliştirerek ve farklı örgütsel aktörlerle sosyalleşerek örgütün insan sistemiyle ilgili mevcut bilgilerini güncellemeye çalışır; (b) Koalisyon üyeleri *bilgi toplama düzeyinde* elde edilen verilerle örgütün politik bir haritasını çıkardıktan sonra *strateji düzeyinde* amaca ve bağlama uygun seçenekler ve

hedefler belirler; (c) Planlama safhasından sonra koalisyon ortakları *eylem düzeyine* geçerek, örgüt içindeki kritik aktörlere resmi ya da resmi olmayan yollarla erişim sağlamaya çalışır.

Koalisyonlar Bacharach ve Lawyer (1980:8) tarafından “çıkar grupları” olarak nitelendirilse de Cobb (1986: 488) böyle bir tanımlamanın “potansiyel koalisyon” ifadesi için uygun olabileceğini iddia etmektedir. Cobb’a (1982, 1986) göre bir çıkar grubunun koalisyon olarak nitelendirilmesi için, sosyal bir aktör gibi hareket ederek başka aktörlerin eylem ve stratejilerini etkileme yönünde hareket etmesi gerekmektedir. Koalisyon davranışlarıyla bu çıkar grupları, hem bireysel güç kaynaklarını birleştirip güçlenir hem de ortaklaşa geliştirilen eylemler her birinin tek başına sahip olduğu gücün toplamından çok daha fazla etki yaratır (Cobb, 1986).

Koalisyonlar, sosyal değiş-tokuş kuramında da değerlendirilmektedir. Kurama göre koalisyon yapıları, kendine özgü rol ve norm sistemi olan, ortak bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş üyelerinin oluşturduğu gruplardır (Emerson, 1962). Koalisyon üyeleri, güçlü aktörün alternatif kaynak sağlayıcılara erişimini engellemeye çalışarak, bu kaynakların kendi amaçlarına hizmet etmesi için hareket ederler (Cook ve diğerleri, 2006: 199). Güç avantajı olan aktör karşısında güç dengesini sağlamaya çalışan bir koalisyonun sürekliliğini sağlayabilmesi için, değiş-tokuş ağındaki tüm dezavantajlı (güçsüz) aktörleri barındırması gerekmektedir; aksi halde güç avantajı olan aktörün hala değiş-tokuş yapabileceği alternatif kaynak sağlayıcıları bulunacağı için zaman içinde koalisyon başarısızlığa uğrayacaktır (Emerson 1972b).

Wee ve Liao’ya (2013) göre, bir sosyal yapıdaki değiş-tokuş ilişkilerinin güç-bağımlılık ekseninde yer alması güç dengesinin inişli çıkışlı ve değişken olduğuna işaret etmektedir. Emerson’ın da (1962; 1972b) işaret ettiği gibi, güç dengesizliği sosyal ilişkilerde durağan olmayıp, ilişkilerdeki güç gerilimi, dengeleme süreçleriyle giderilmeye çalışılacaktır. Örneğin, örgütlerde bir koalisyonun varlığı algılanmaya başlayınca, diğerleri kendi pozisyonlarını değerlendirmeye; koalisyonun yanında ya da karşısında yer almaya başlayacak ve bunun sonucunda da karşı koalisyonlar ortaya çıkacaktır (Stevenson, Pearce ve Porter, 1985). Bir diğer deyişle, koalisyonların ortak eylemleri diğerlerince algılanmaya başladıkça ve koalisyon dışındaki aktörlerden talepleri artıkça, karşı koalisyonlar ortaya çıkacaktır (Stevenson ve diğerleri, 1985). Bir

kez koalisyon oluştuğunda, dışarıda kalan üyelerin kendi çıkarlarını korumak için karşı koalisyon yaratma eğilimi de bu süreci döngüsel bir yapıya çevirmektedir (Mannix, 1989). Güç dengesinin durağan olmadığı gerçeği, örgüt içindeki alt-birim ilişkilerinde de gözlemlenebilir. Görev çevresindeki belirsiz ve durağan olmayan koşullar, alt-birimlerin her birinin kendi bağımlılığını azaltmak ve stratejik alanlarda gücünü arttırmaya çalışmasına yol açabilmektedir (Tushman, 1977).

Mundate ve Medina (2009), örgütsel değişim ya da yeniden yapılandırma sürecinde oluşabilecek belirsizlik koşullarında güç dağılımında hareketlenme yaşanabileceği ve politik iklimin değişebileceğini belirtmektedir. Pfeffer'e göre (1981) örgüt içinde bağımlılık ve kaynak kıtlığı arttıka, koalisyonların oluşma ihtimali de yükselecektir. Stevenson ve diğerleri (1985), kaynakların artması ya da tekrar tasnif edilmesi yönünde önemli bir değişim gerçekteştiğinde koalisyon davranışlarının artabileceğini iddia etmektedir. Thompson'a (1967) göre ise örgüt teknolojisindeki karmaşıklık ve yaratacağı örgüt-içi yoğun bağımlılık ilişkileri; heterojen ve değişimin hızlı yaşandığı, belirsizlik düzeyi yüksek görev çevresinde faaliyet gösteren ademi merkezietçi örgütlerde koalisyonların ortaya çıkma ihtimalini arttırmaktadır. Benzer şekilde, Bacharach ve Lawyer da (1998) birbirlerinden kesin sınırlarla yalıtılmış koalisyonların yüksek düzey ademi merkezietçi örgütlerde daha yaygın olabileceğini belirtmiştir.

Diğer taraftan kuvvetli güç yapılarının, aktörlerin görelü güçlerini ya da kazanç seviyesini etkilemeden birtakım kaynak sağlayıcı aktörleri dışarıda bırakabilecekleri yapısal pozisyonlar içerdığı bildirilmektedir (Markovsky, Skvoretz, Willer, Lovaglia ve Erger, 1993). Örneğin sadece yöneticinin sağlayacağı bir kaynak nedeniyle çalışanlarının yöneticiye yüksek düzey bağımlı olduğu bir iş ortamı, kuvvetli güç yapısı olarak değerlendirilmektedir (Coo, Cheshire, Rice ve Nakagawa, 2013). Hiyerarşinin olmadığı arkadaşlık grupları gibi zayıf güç yapılarında ise, aktörlerin birinden gereken sosyal destek sağlanmadığına, grubun diğer üyelerinden ihtiyaç duyulan desteğin sağlanması mümkündür. Dolayısıyla zayıf güç ağları daha yoğun bir biçimde birbirine bağlanmış ve değiş-tokuş ilişkilerinde mümkün olduğunca yüksek güç dengesizliğinin önlenmeye çalışıldığı sosyal yapılardır (Cook ve diğerleri, 2013). Kuvvetli güç yapılarında, değiş-tokuş ilişkisi dışına çıkarılma ihtimalinden dolayı insanların kendi pozisyonlarını güvencede hissetmeyecekleri ve bu nedenle de değiş-tokuş ilişkisine

daha az yatırım yapacakları da belirtilmektedir (Markovsky ve diğeri, 1993). Bu durumda güç dağılımının görece homojen olduğu organik ve ademi merkezîyetçilik düzeyi yüksek yapılar, zayıf güç yapılarına benzetilebilir. Ayrıca, güç dağılımının hiyerarşinin üst katmanlarında yoğunlaştığı daha merkezîyetçi ve mekanik örgütler ile kuvvetli güç yapıları arasında da paralellik kurulabilir.

1.5. Güç Süreci

Lawler ve Proell'a (2009: 171) göre örgüt-içi güç olgusuna ilişkin kavramsallaştırmalar genel olarak aşağıdaki unsurları kapsamaktadır:

- güç sağlayabilecek imkan/yetenek ya da potansiyel
- bu imkan ve potansiyeli kullanarak sergilenen davranışlar,
- bu imkan ve potansiyelin etkisi olarak tanımlanan (actual) aktif güç ya da (realized) etki yaratmış güç

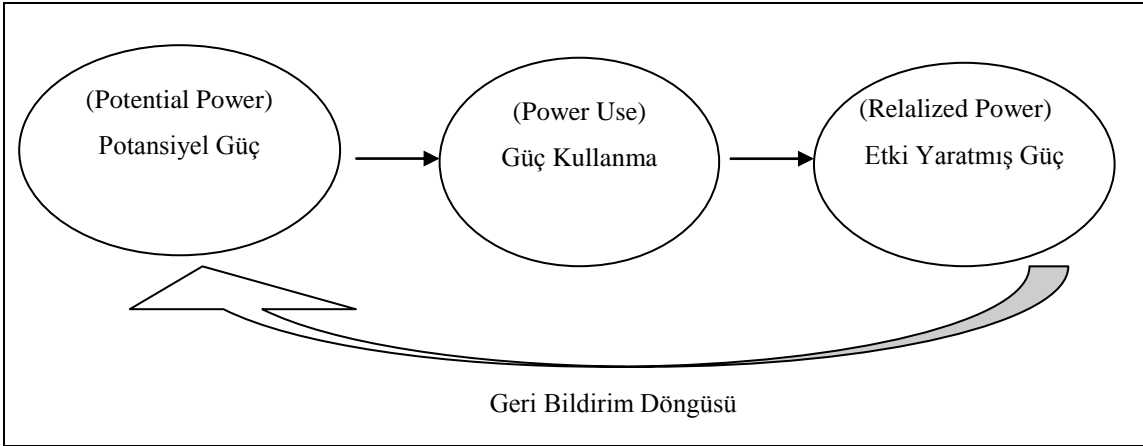
Lawler (1992) bu üç unsuru göz önünde bulundurarak *güç süreci modelini* geliştirmiştir (Şekil 6). Bu modele göre bir sosyal aktörün güç potansiyeli başka bir aktörün durumunda değişiklik yaratırken üç aşamalı bir süreç gözlemlenir. Sürecin birinci aşamasında yer alan *potansiyel güç*, ağ ya da hiyerarşik yapıda konumlanmış bir pozisyonun sosyal aktörlere başkaları için değerli olabilecek kaynakları sunmasını ifade etmektedir (Lawler, 1992; Lawler ve Proell, 2009).

Güç kullanma olarak adlandırılan ikinci aşamada, güç mücadeleleri ve etkileme taktikleri gibi davranışsal stratejilerle başka bir aktörün davranışını değiştirme ya da şekillendirme çabası söz konusudur (Mannix ve Sauer, 2006). Bu aşamada aktörün sahip olduğu yapısal konumun sunduğu güç kaynakları ile harekete geçmesi söz konusudur. Sürecin son aşamasında ortaya çıkan *etki yaratmış güç* ise güç kullanarak etki yaratma çabalarının başarıyla sonuçlanmasını ifade eder (Lawler 1992). Örneğin bir yönetici önemli olduğunu düşündüğü bir projesi için bütçeye ihtiyaç duyuyorsa, bu yöneticinin gerçekleştirdiği güç, elde ettiği bütçeyle orantılı olacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Lawler ve Proell (2009: 171) güç sürecini aşağıdaki örneklerle somutlaştırmaya çalışmıştır:

- sosyal bir aktör bir problemle karşılaşır ve problemin çözümü, başka bir aktörü etkisi altına almasını gerekli kılar,
- bu sosyal aktör, diğer aktörün değer verdiği kaynağa sahiptir (*potansiyel güç*),
- bu sosyal aktör sahip olduğu değerli kaynağı kullanmak için çeşitli davranışsal seçeneklere sahiptir (*güç kullanma*),
- bu sosyal aktör, sahip olduğu değerli kaynakla arzu ettiği çıktıları elde eder (*etki yaratmış güç*).

Şekil 6. Lawler ve Proell'in Güç Süreci Modeli



Kaynak: Lawler, E. J. ve Proell, C. A. 2009. The power process and emotion. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der.), *Power and interdependence in organizations*: 169-185. New York: Cambridge Uni Press.

Lawler ve Proell'in (2009) güç süreci modeline göre, *potansiyel güç*, *güç kullanmaya* temel oluşturmakla birlikte gücün etki yaratması için güç kullanma her koşulda ortaya çıkmayabilir; zira ilgili model *potansiyel güçle* başka bir aktörün davranışsal taktikler olmadan da etki altına alınabileceğini ima etmektedir (). Diğer taraftan, Tjosvold ve Wisse (2009: 3) ise *potansiyel gücün* güç kullanmaya temel oluşturduğunu kabul etmesine rağmen bu kapasitenin her zaman başkaları üzerinde etkili bir güç etkisi yaratmayabileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Provan (1980: 550) da *potansiyel gücün*, her koşulda kesinlikle kullanılacağı ve hedefteki sosyal aktör üzerinde etki yaratacağı fikrine katılmamaktadır.

Ancak güç çalışmalarında yapısalıcı ve ilişkisel güç bakış açısını benimseyen araştırmacılar, sosyal yapının sağladığı gücün örtük etkiler yaratabileceğini; o nedenle de politik davranışların bu süreçte kritik bir rol üstlenmediği görüşünü paylaşmaktadır (Emerson, 1972a, 1972b; Buchanan ve Badham, 1995; Lawler ve Yoon, 1996, 1998). Bu bakış açısındaki temel çıkış noktası, aktörler arası bağımlılık ilişkisidir. Bağımlılık ilişkisi, bağımlı tarafın diğerinin gücünü bilişsel olarak kabul etmesine dayanmaktadır. Bu yüzden bağımlı taraf ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmek için bilerek ve isteyerek bağımlı olduğu diğer aktörle ilişki kurmaktadır (Saunders, 1981).

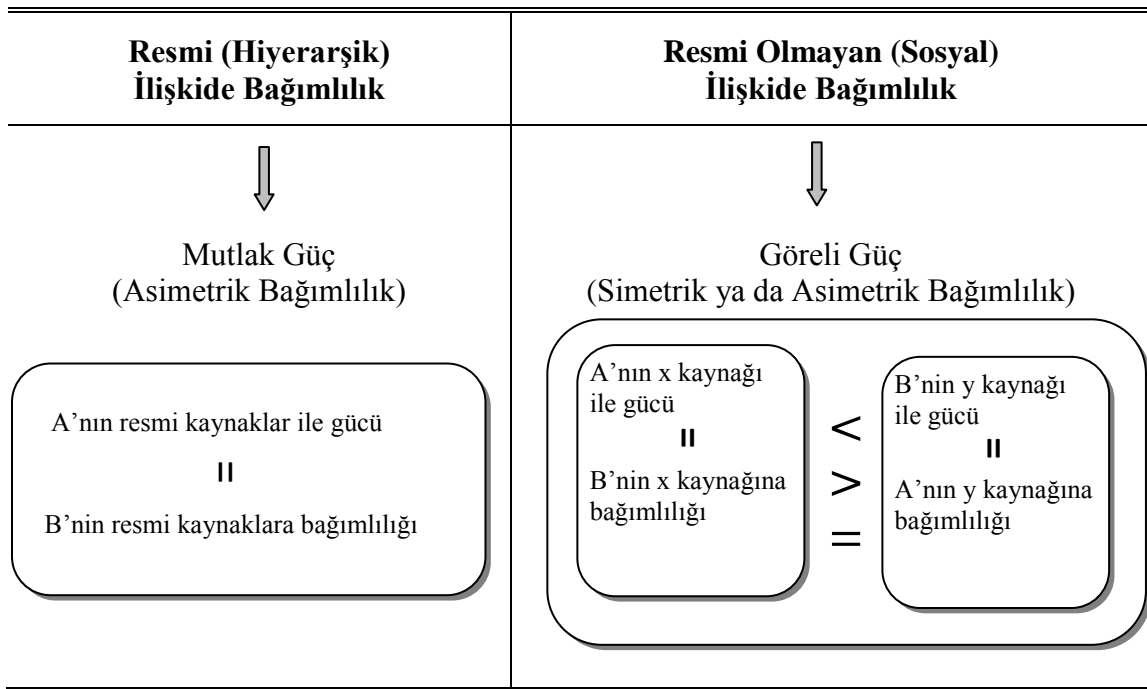
Benzer şekilde Sturm ve Antonakis (2015: 142) de gücü elinde bulunduran aktörün bu gücü kullanma niyeti ya da eylemi olmasa bile istediği etkiyi yaratabileceğini ifade etmektedir. Yazarlar bunu şu örnekle somutlaştırmaya çalışmıştır: üniformalı bir devlet görevlisini ya da ünlü birini gördüğümüzde, toplumsal gücü temsil eden bu aktörler herhangi bir eylemde bulunmasa bile, güç, davranışlarımızda değişim ve etki yaratabilmektedir. Molm (2009) de bu görüşe paralel olarak bir aktörün yapının sunduğu güç olanaklarının farkında olsun ya da olmasın zaman içinde daha fazla güç etkisi yaratacağını belirtmiştir. Molm (2009) ve Yukl (2009) gücün bu şekilde aktörün bilinç ve maksadı dışında kullanılabileceği gibi, maksatlı ve belli stratejiler gözetilerek de etki yaratabileceğini kabul etmektedir.

Magee ve Galinsky (2009) de gücü *potansiyel* olarak değerlendirmenin nedensel modellemelerde problem yaratacağını ve gücün çıktısı olan *etkiyi* ortaya çıkarmadan güç potansiyelini ölçmenin mümkün olmayacağını savunmaktadır. Sturm ve Antonakis (2015) de kapsamlı yazın incelemelerinde, *potansiyel-aktif güç* ayrıştırmasına yönelmeden, gücün yarattığı *etkiyi* (influence), gücün çıktısı olarak değerlendirmiştir. Bu kapsamda yazarlar güç ile ilgili yapılmış görgül ve kuramsal çalışmalara dayanarak bir güç modeli tasarlamıştır. Bu modele göre bireylerin güç sahibi olma nedenleri, sosyal yapı, kişilik özellikleri, bilişsel unsurlar ve fiziksel koşullar şeklinde önerilmektedir. Birey, grup içi, gruplar arası, örgüt ve kültürel değişkenlere bağlı olarak da pro-sosyal (örgüt yararına) ya da anti-sosyal (örgüt için olumsuz) çıktılara (etkilere) yol açabileceği ileri sürülmektedir. Buna göre güç, bireylerin daha eleştirel, bencil ya da çıkarlarına düşkün şekilde hareket etmesine yol açabileceği gibi değişimi kabullenmesine, bağımlılıkların azaltılmasına, karar alma sürecinde özerkliğe, kendine

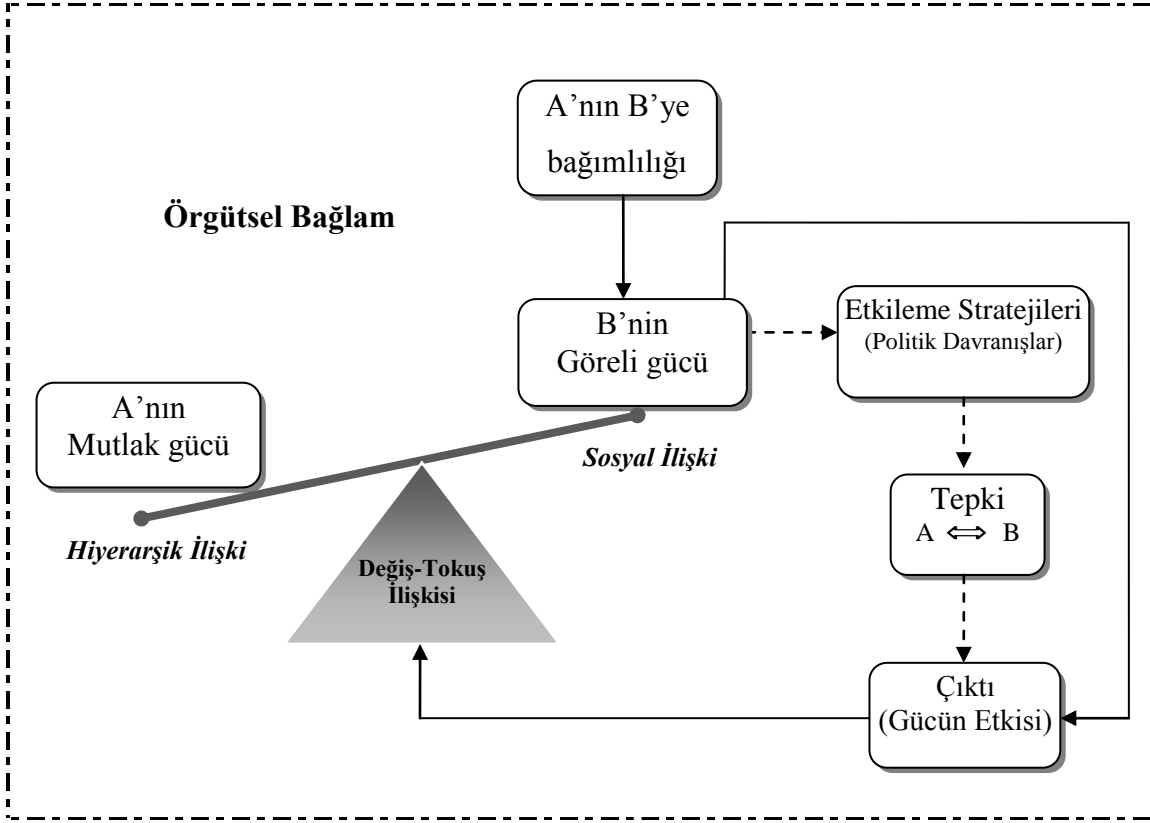
güven duygusunun artmasına ya da örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabilecek bir etki kuvveti olarak değerlendirilmektedir (Sturm ve Antonakis, 2015).

Bu tez çalışmasında da yapısal ve ilişkisel güç bakış açısı benimsendiği için, yapılan açıklamalar potansiyel-aktif güç ekseninde konumlandırılmayacaktır. Örgüt-içi güç, değiş-tokuş ilişkisinde ortaya çıkan bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirilecektir. Değiş-tokuş ilişkisinin de örgütsel bağlam içinde temelde resmi ya da gayrı-resmi ilişki yapılarında gerçekleştiği varsayılacaktır. Ayrıca ilgili yazında aktif/etki yaratmış güç kavramıyla ifade edilen değişkenin, gücün neden olabileceği etki, çıktı, nedensel sonuçlar ve daha fazla güç elde edilmesi ihtimalini doğurabilecek değişkenler şeklinde değerlendirilecektir. Bu kapsamda aşağıda sosyal değiş-tokuş kuramının kestirimleri doğrultusunda, Emerson'ın kuramsal tartışmalarından da esinlenilerek ilişkisel güç modeli tasarlanmıştır (Şekil 7). Bu modele dayanan ve değiş-tokuş ilişkisinin resmi ve gayrı-resmi yapısında ortaya çıkması muhtemel güç dengeleme sürecine ilişkin başka bir kuramsal model önerilmiştir (Şekil 8). Modelin ima ettiği aktör eylemliliği, özgür seçim ve davranışsal süreçler, önemi kabul edilmekle birlikte, bu çalışmanın görgül düzeyine dahil edilmemiştir.

Şekil 7. İlişkisel Güç Modeli



Şekil 8. Güç Dengeleme Süreci Modeli



1.6. Güç, Politika ve Örgütsel Yapı İlişkisi

Hızlı değişen çevre koşulları, artan rekabet, belirsizlik gibi faktörler nedeniyle modern örgütlerin politik bir yapıya evrildiğinden söz edilmektedir (Altıntaş, 2007). Örgütsel kararların *problem*, *çözüm* ve *çalışan* üçlemesinin rastlantısal bir kesişimi olduğu ve artık klasik örgüt kuramında benimsendiği gibi kararların her zaman rasyonellik temelinde alınmadığı ileri sürülmektedir (Fleming ve Spicer, 2014; Kimura, 2015). Bu kapsamda örgütsel kararlar sadece emir-komuta zincirinde doğrusal bir çizgi izleyerek değil, müzakere, ödün verme ve uzlaşma gibi politik süreçler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Tushman, 1977).

Politik örgüt modeline göre, karar alma süreçlerinde aktörlerin kendi amaçları doğrultusunda veya kaynak dağıtım kararlarını veya diğer örgütsel çıktıları etkilemeye çalışmaları kaçınılmaz görülmektedir (Tushman, 1977; Pfeffer, 1981; Kimura, 2015). Aslında bu süreçte görülen politik atmosferin nedeni, aktörlerin bilinçli ve kasti olarak stratejik davranması değil, farklı önceliklerden kaynaklı anlaşmazlıklar yaşandığında

bürokratik olmayan karar mekanizmalarına ihtiyaç duyulmasıdır (Varoğlu ve Tufan, 2001). Salancik ve Pfeffer'in (1974: 454) de öne sürdüğü gibi,

“hangi çıktı için hangi eylemin yapılacağına ilişkin inanç ve tercih farklılıklarına dayalı olarak ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümlenmesi için bürokratik olmayan karar mekanizmalarına gereksinim duyulur. En nesnel ölçüt bile yoruma açıktır. Örgüt çalışanları, aynı mesele için farklı anlamlar çıkardığında, hiçbir bürokratik karar, şüpheye yer bırakmayacak bir çözüm ortaya koyamaz.”

Ancak, politik davranışlar, aktörlerin niyetine bağlı olarak örgütsel amaçların yerine getirilmesine yardımcı olabileceği gibi, koşullara bağlı olarak sadece kişisel çıkarlara hizmet edebilir. Buradaki temel sorun, aktörün niyeti ve eldeceği çıktının örgüt yararına olup olmadığıdır. Örneğin, bir yönetici örgütün dış çevresindeki aktörlerle müzakere süreci yaşarken, politik bir yaklaşımla örgüte ilişkin kritik bilgileri gizleyerek örgüt yararına olabilecek birtakım çıktılar elde edebilir (Kacmar ve Ferris, 1993).

Örgütsel güç ve yetkinin merkezde yoğunlaşmasının örgütte politik davranışlar ve etkileme stratejilerinin artmasına neden olabileceği bildirilmektedir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Welsh ve Slusher, 1986). Diğer taraftan, rol ve sorumlulukların biçimselleşme düzeyi arttıkça örgütteki politik davranışlar azalırken, karar alma süreçlerinin merkezileşmesi ile bu davranışların artmasına neden olduğu bildirilmektedir (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995).

Örgütlerin çoğu bilgi ve kaynak açısından eşit olmayan dağıtımı öngören hiyerarşik yapılardır (Peiró ve Meliá, 2003). Örgüt içi hiyerarşik ilişkiler de karar alma, güç dağılımı ve kaynak talebi gibi süreçlerde bir aktörün diğeri üzerinde üstünlük yaratan davranışları kapsar (Pfeffer, 2009). Dolayısıyla güç ilişkilerini anlamak hiyerarşik ilişkileri anlamak ve güç elde etmek için son derece önemlidir (Pfeffer, 2009).

Örgüt yapı ve tasarımını, güç ve politika bağlamı olarak değerlendiren Welsh ve Slusher (1986), üniversitelerin fakülteleri arasındaki gerçekleşen politik faaliyetle ve

tasarım değişkenleri arasındaki ilişkiyi görgül olarak incelemiştir. Bu çalışmada, uzmanlaşma, heterojenlik (profesyonel çeşitlilik), görev bağımlılığı azaldıkça ve merkeziyetçilik arttıkça örgütsel kararlar üzerinde görüş ayrılıkları yaratarak alt-birimler için politik koşullar oluşmuştur. Welsh ve Slusher'ın (1986) bu çalışması ayrıca, dekan seçim sürecini etkilemek için fakültelerin uyguladığı politik davranışlar, genel olarak koalisyon oluşturma çabalarına işaret etmiştir. Fakülte­deki öğretim elemanlarının koalisyon faaliyetlerindeki niyeti araştırma kapsamı dışında tutulduğu için de koalisyonun işbirliği ya da rekabet odaklı olup olmadığı sorgulanmamıştır.

Mintzberg'in (1979,1980 ve 1984) çalışmaları ise merkezileşmenin gö­reli düşük olduğu profesyonel bürokrasilerde, politika ve etkileme davranışlarının ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olabileceğini belirtilmektedir. Ferris ve Kacmar (1992) da yazındaki çelişkili sonuçlara dikkat çekerek, merkezileşme ve politika arasında var olduğu iddia edilen pozitif ilişkinin, profesyonel bürokrasilerde gözlemlenemeyeceğini ifade ederek Mintzberg'i desteklemiştir.

Ammeter ve diğerlerine göre (2002) mekanik örgüt yapısının, yüksek biçimsellik düzeyi, sıkı bağlı ve dik hiyerarşik katmanları (tabakalı statü) nedeniyle aktörlere güç mücadeleleri için yeterli fırsat sunmazken, organik yapıların belirsizlik düzeyinin yüksek olması nedeniyle, bu yapılarda aktörlerin sahip olduğu kaynakları güvence altına almak ya da itibar kazanmak için politik davranışların artış gösterebileceğini öne sürmektedir.

Pfeffer'e (2009) göre, hiyerarşinin öncelikli bir yere sahip olduğu, bürokratik ve biçimsel örgüt yapısında örgütsel faaliyetlerinin yerine getirilmesi için en temel başvuru kaynağı kurallar, yönergeler, resmi güç ve otoritedir. Diğer taraftan hiyerarşik standartları daha esnek ve daha az biçimsel örgütlerde, resmi olmayan sosyal normlar, ödül ve ceza gibi resmi denetim mekanizmasından çok daha baskındır. Bu nedenle iş akışı sürecinde yoğun anlaşmazlıklar yaşanması, bu anlaşmazlıkların resmi olmayan güç kaynaklarıyla çözümlenmeye çalışılması ve bunun sonucunda da örgütsel politika ve güç süreçlerine daha sık rastlanması kaçınılmazdır (Pfeffer, 2009).

Mintzberg (1984) örgütsel yaşam döngüsü içinde güç dengelerindeki değişimi tartıştığı çalışmasında, örgütsel yapı tasarımları ve güç sistemlerini ilişkilendirmiştir.

Mintzberg'e göre basit örgüt konfigürasyonu *otokratik güç sistemini* içerir. Bu sistemde tek bir kişi üzerine kurulu güç dengesi, politik davranışlara ya da farklı ideolojilere izin vermez. Makine bürokrasisinde ise *araçsal güç sistemi* (instrument) görülür. Bu sistemde, performans standartları ve diğer biçimsel denetim mekanizmalarıyla örgütün kendisi iç paydaşlar üzerinde baskın güce dönüşür.

Makine bürokrasisinde ve bölümlere ayrılmış yapıda görülen *kapalı güç sistemi*, yapının bürokratik doğası ve katı biçimsel kuralları ile üst yönetimin güç dengesinde baskınlık yaratmasına yol açar. Profesyonel bürokrasi ve adhokrasi örgüt modelinde ise *meritokrasi* sistemi yaygındır. Bu güç sisteminde uzmanlık bilgisine sahip profesyonellerin güç alanlarını tekeline aldığı ifade edilmekle birlikte örgüt olgunluk aşamasına geçtiğinde, tıpkı *kapalı güç sisteminde* olduğu gibi üst yönetim grubunun yönetsel denetimi eline geçirme eğiliminin oluşabileceğinden bahsedilmektedir. Bu kapsamda güç dengesi zaman zaman profesyoneller, zaman zaman da yönetim grubu lehine geçmektedir. Güç sisteminin profesyonellerin eline geçmesi de örgütün uzmanlık bilgilerine ne kadar ihtiyaç duyduğuyla doğru orantılıdır (Mintzberg, 1984). Gresov ve Stephens (1993) da güç, politika ve örgütsel tasarım ilişkisini modelleyip sınıadığı çalışmada alt-birimler arası ilişkileri belirleyen iletişim, biçimselleşme ve koordinasyon unsurlarının alt-birimlerin etkileme stratejilerine yönelmesinde etkili olduğunu bildirmektedir. Yapı, “örgütün içinde oluşan ayrımlaşmalar ve ilişkiler örüntüsü” olarak tanımlanır (Sargut, 2010b). Bu tanımdan ve yukarıda değinilen açıklamalar ışığında, örgütsel sisteminin, alt-sistemler arası resmi ya da resmi olmayan ilişkilerinin - kısacası örgütsel yapının - örgüt-içi güç dağılımını etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

Ammeter ve diğerlerine (2002: 756-57) göre bağlam, herhangi bir olgunun meydana gelmesine yol açan birbiriyle ilişkili koşullar bütünü anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgütsel güç doğrudan örgütsel yapı bağlamının içinde değerlendirilmelidir (Buchanan ve Badham, 1999). Zira örgüt-içi bağımlılık ilişkileri güç ve örgütsel yapının ortak paydası olarak nitelendirildiği için güç ve politika olgusu yapısal bileşenlerce şekillendiği ifade edilmektedir (Astley ve Zajac, 1991; Gresov ve Stephens, 1993: 253). Diğer bir ifadeyle örgütün eşgüdüm mekanizmaları ve merkeziyetçilik gibi yapı bileşenleri, gücün çalışanlar arasındaki ilişki örüntüsünde hangi yönere dağılabileceği konusunda ipuçları sağlayabilir. Örneğin, profesyonel bürokrasi modeli gibi hem yatay

hem de dikey ademi-merkeziyetçilikle tasarlanan örgütsel yapılarda, rasyonel modelin öngördüğü kararlardan sapmaların görülmesi ve politik etkileme davranışları ve bürokratik olmayan mekanizmalarla işlevselliğin sağlanması söz konusu olabileceği öngörülmektedir. Thompson'ın (1967) da işaret ettiği gibi yapısal bileşenlerin ve aralarındaki ilişkileri anlamak için de nasıl kurgulandığını çözümlmek gerekmektedir. Dolayısıyla ilerleyen bölümlerde örgütün yapısal bileşenlerinin kurgulanmasında dikkate alınan unsurlar, tasarımlama düşüncesi ve Mintzberg'in konfigürasyon modelinde bu unsurların nasıl tasarlandığı incelenmiştir.

BÖLÜM II

PROFESYONEL BÜROKRASI MODELİNDE GÜÇ

2.1. Örgütsel Tasarım ve Konfigürasyon Yaklaşımı

En genel tanımıyla örgütsel tasarım, örgütün sosyal ve karmaşık bir sistem olduğu önkabulüyle bütüncül bir perspektifle kurgulanmasıdır. “Bir binanın inşa edileceği arsayı seçme ve mimari planı çizme”ye benzetilen örgütsel tasarımın temel hedefi, “sürekli olarak örgütü en iyi duruma getirme, örgütün kendini düzenlemesi, mevcut ve gelecekteki müşteriler için değer yaratan bir örgüt oluşturma” şeklinde açıklanmaktadır (Varoğlu ve Canbolat, 2017: 383). Tasarımlama, görev, rol, süreç, raporlama ilişkileri, iletişim tarzı ve kültür gibi yapının hem katı hem de yumuşak unsurlarını kapsayarak (Stanford, 2005), birbiri ile ilişkili değişkenlerin, koşulların, yapıların ve süreçlerin uygun ve yerinde politikalarla bütünleştirilmesi ve eşzamanlı geliştirilmesini ifade eder (Varoğlu ve Canbolat, 2017).

Van de Ven ve Joyce (1981: 3), örgütteki kaynakların yapısal olarak düzenlenmesi şeklinde tanımladığı tasarımlama sürecinde, beş temel alanda karar alınarak hedeflenen örgütsel çıktılara ulaşılmaya çalışıldığını belirtmektedir:

- İş bölümü (dikey ve yatay farklılaşma),
- Bölümlenme (işlevsel, coğrafi, matris),
- Birim ve pozisyonların görevlendirilmesi,
- Örgütsel güç ve yetkinin birim-içi ve birimler-arası dağılımı,
- Koordinasyon, denetim ve teşvik sistemleri,

Örgütsel tasarımlama olgusunu sosyo-teknik bakış açısıyla değerlendiren Van de Ven ve Joyce (1981), yukarıda sunulan örgüt içi tasarım unsurlarının, makro tasarım değişkenlerinin bir yansıması olduğunu savunur. Bu kapsamda, (a) örgütün zamanla içselleştirdiği stratejik yönelimi, (b) görev çevresinin karmaşıklık ve belirsizlikten kaynaklanan sınırlayıcılığı ve (c) güç, performans normları, kişiler arası ilişkiler, güven, etik gibi konulara ilişkin örgüt içi ve dışı kültürel yaklaşımlar da tasarımlama sürecinin kapsadığı unsurlar arasında yer almaktadır.

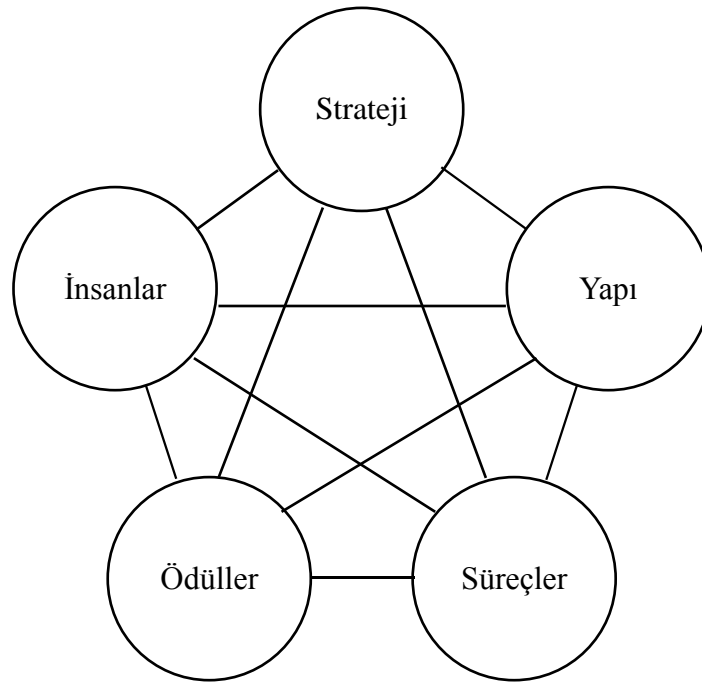
Tasarımlama çalışmalarının gelişimine bakıldığında, alana öncülük eden fikirlerin en önemlilerinden biri, Alfred Chandler'ın (1962) stratejik örgütsel tasarımıdır. Chandler'ın öncülük ettiği stratejik örgütsel tasarımı klasik varsayımlarında, strateji ve misyona dayanan bir örgüt yapısının örgüt performansını arttıracığı öngörülür. Chandler'ın tasarımıya temel olarak gördüğü strateji-yapı ilişkisini daha da geliştirip, çoklu değişkenlerin uyum ve tutarlılığına da vurgu yapan araştırmacılardan biri de Galbraith (1974) olmuştur (Varoğlu ve Canbolat, 2017).

Galbraith (1974; 1977), zaman içinde değişen ve dönüşen örgütlerin sorunlarına atıfta bulunurken, örgütü esas olarak bilgi süreçleme modeli şeklinde değerlendirmiş ve örgütsel tasarımı, görev belirsizliğiyle ilişkilendirmiştir. Bireyler ve birimler arası karşılıklı bağımlılığı ve yatay ilişkilerdeki yetki ve sorumluluk alanlarında ortaya çıkabilecek belirsizliği azaltıcı mekanizmalar önermiştir. Galbraith (1974; 1977) ayrıca, arzulanan çıktılara ulaşmak için örgütün çevresel belirsizlikle etkin bir şekilde başa çıkması gerektiğinin altını çizerek, bu amaçla gereken makro stratejilerin yanı sıra bireylerin örgüt sistemine entegrasyonunu sağlayabilecek ödül sistemi gibi mikro tasarım değişkenlerine de yer vermiştir.

Galbraith'ın (2002), örgütsel tasarımı yaklaşımına en önemli katkısı, örgütün stratejisine göre izlenmesi gereken tasarım politikalarıyla ilgili geliştirdiği *Yıldız Modeli*'dir. Bu modele göre, örgüt temel olarak *strateji, yapı, insanlar, bilgi ve karar süreçleri* ve *ödül sistemleri* boyutlarından oluşmaktadır (Şekil 9). Farklı örgütleri farklı stratejilerle ilişkilendiren *Yıldız Modeli*, strateji boyutuna öncelikli bir yer vererek, diğer dört boyutun örgütsel etkililik için hem birbirleriyle hem de stratejiyle tutarlılığına ve uyumuna vurgu yapar. Galbraith'a (2014) göre strateji, örgütün sahip olduğu kısıtlı kaynaklarla ne yapacağını ya da ne yapmayacağını belirleyip, rekabet avantajını nerede ve nasıl kazanacağını tanımlamasıdır. Strateji, değer yaratmak ve ekonomik fayda beklentisini karşılamak için örgütün hangi kaynakları nerede kullanacağını belirlemesidir (Weiss, 2007). Dolayısıyla örgüt yapı ve süreçleriyle desteklenen strateji, tasarımı sürecinin temel taşıdır (Weiss, 2007; Galbraith, 2014).

Yıldız modelinin *yapı* boyutu, güç ve otoritenin konumlandığı alanları belirlerken; *bilgi ve karar süreçleri* karar mekanizmalarını, biçimsel uygulamaları ve veri tabanını kapsamaktadır (Galbraith, 2014; Varoğlu ve Canbolat, 2017). *Ödül sistemleri* boyutu ise örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların teşvik edilmesiyle ilgiliyken, *insan boyutu* çalışanların davranış ve becerilerinin gelişimi için gereken insan kaynakları politikalarını içermektedir (Galbraith, 2002).

Şekil 9. Galbraith'ın Yıldız Modeli



Kaynak: Galbraith, J. R. 2014. *Designing organizations, 3rd edition*. San Francisco: Jossey-Bass. (s.17)

Mintzberg (1990) örgüt stratejisini temel alan tasarımlama yaklaşımını eleştirdiği çalışmasında, strateji belirleme ve uygulama süreci ile uyum ve eşleşme kavramlarına dikkat çekmektedir. Stratejik örgüt tasarımına göre uyum, stratejilerin bilinçli ve kontrollü olarak üst yönetim tarafından tasarlanmasına, seçilmesine ve daha sonra da uygulanmasına yol açar. Bu noktada Mintzberg, örgüt stratejilerinin koşullar gereği rasyonelliğin dışında sezgisel olarak da geliştirilebileceğini; diğer bir deyişle, amaçlanan stratejilerin dışında fırsatlara bağlı olarak beliren stratejilerin de örgütün yönünü belirleyebileceğini, sadece stratejist aktörlerin kararlarını değil örgütün tüm üyelerinin eylemlerini kapsadığını savunur. Dolayısıyla Mintzberg'e göre (1990)

stratejik tasarım yaklaşımı, stratejinin tasarlama ve uygulama boyutlarını önemli biçimde ayrıştırmakta, stratejiyi olgusunu *öğrenme* sürecinden çok *kavramsallaştırma* süreci olarak ele almaktadır. Konfigürasyon ya da öğrenme okulu olarak da tanımlanan bu bakış açısında Mintzberg, stratejik planlamanın önemini kabul etmekle birlikte, uygulama sürecinde ortaya çıkan imkan ya da tehditlere yönelik stratejilerin aniden ortaya çıkabileceğini belirtmektedir (Burmaoğlu, 2014).

Mintzberg'in (1990) bir diğer önemli eleştirisi de stratejik tasarım yaklaşımının strateji-yapı ilişkisiyle ilgili varsayımlarıdır. Bu varsayım esasen koşul bağımlılık yaklaşımının yapı, iç ve dış koşullara bağımlı olarak şekillenir savını (Üsdiken, 2010) kabullenerek, örgütün her strateji değişiminde yapısal değişikliğe gittiğini ima eder. Ancak, strateji belirleme ve uygulama süreci basamaklı faaliyetlerin basit bir bileşimi değil, tüm unsurların birbiriyle bütünleştiği etkileşimli bir sistemdir (Varoğlu ve Canbolat, 2017). Örgüt her strateji değişiminde “yazı tahtası siler gibi” kurumsal geçmişinden ya da etkileşimini sürdürdüğü dış paydaşlarından soyutlanamaz (Mintzberg, 1990: 183). Yapı stratejiyi takip etmeli düşüncesi, stratejiyi örgütün iç ve dış çevre unsurlarının önüne geçirmekle kalmaz, “yürürken sol ayağın sağ ayağı takip etmesi gibi” uyum ve tutarlılığı da sekteye uğratar (Mintzberg, 1990: 183). Ancak, stratejik örgüt tasarımı kuramının strateji konusundaki varsayımları eleştiri konusu olsa da, konfigürasyon bakış açısının şekillenmesinde örgütsel ekoloji ve koşul bağımlılık kuramıyla birlikte önemli katkıları olmuştur.

Konfigürasyon yaklaşımında çevre, strateji, teknoloji, yapı ve süreçler dinamik bir etkileşim içinde *gestalt*, *şablon*, *ilk tip*, *jenerik biçim*, *ideal tip*, *varoluş halleri* ya da *örgüt modeli* olarak adlandırılan konfigürasyonlara dönüşür (Miles, Snow, Meyer ve Coleman, Jr., 1978; Miller ve Friesen, 1978; Miller, 1986; Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003; Varoğlu ve Canbolat, 2017). Bütünlük içindeki örgütsel unsurların belli bir bağlamsal çerçevede kümelenerek konfigürasyonlara nasıl evrildiğini örgütsel sınıflandırmalarla açıklamaya çalışır (Miller, 1986; Ketchen, Thomas, ve Snow, 1993; Meyer, Tsui ve Hinings, 1993). Bunun için de konfigürasyon modelinin her bir bileşimi, birbirleriyle ilişkilendirilerek bütüncül bir çerçevede incelenip sınıflandırılmaya çalışılır (Miller, 1986).

Konfigürasyon çalışmaları örgütleri anlamak ve açıklamak için, teknoloji, grup, birey ve kültür gibi her bir örgütsel unsurun çok boyutlu olduğu kabul eder ve bu boyutları birbirleriyle ilişkilendirip kümelenendirerek konfigürasyonel sınıflandırmalar yapar (Ketchen, Jr., Thomas ve Snow, 1993). Bu kapsamda konfigürasyon yaklaşımı, koşul bağımlılık kuramının örgütleri anlama ve açıklamaya yönelik perspektifinden uzaklaşmaktadır. Koşul bağımlılık kuramının araştırma yaklaşımına ilişkin indirgemeci, doğrusal tavrı ve örgütsel değişimin yavaş, kesintisiz ve sürekli olduğu fikri eleştirilmiştir (Meyer ve diğerleri, 1993). Konfigürasyon yaklaşımında, örgütü etkileyen unsurlar arasındaki nedensel ilişkilerin doğrusal olmadığı ve çevresel ve yapısal koşulların dinamik bir süreçte etkileşerek varolduğu ileri sürülmektedir (Miller ve Friesen, 1978). Başka bir deyişle, bütünü oluşturan unsurların birbirinden izole koşullarda incelenmesiyle bütünün anlaşılamayacağı iddia edilmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993). Örneğin bir konfigürasyonda aralarında nedensel ilişki saptanan değişkenler, bir diğerinde tamamen ilişkisiz veya ters ilişki içinde bulunabilmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993).

Konfigürasyon perspektifine dayanan çalışmalar çoğunlukla *boylamsal* (longitudinal) araştırma tasarımına dayandığı için, kuramsal açıklamalarda zaman ve tarih bağımlılığına dikkat çekilir (Meyer ve diğerleri, 1993). Örgütsel unsurların uyumunu ençoklayacak tanımlı jenerik konfigürasyonlardan her birinin örgütsel performansı, *eşsonluluk* ilkesiyle açıklanır. *Eşsonluluk*, bir sistemin farklı başlangıç koşullarına sahip olmasına ve farklı yollar izlemesine rağmen aynı sonuç noktasına ulaşacağı varsayılmasıdır (Katz ve Kahn, 1978). Bu kapsamda ideal örgüt tiplerinin de farklı tasarım bileşenlerine ve stratejik adımlarına rağmen uyum ve tutarlılığı muhafaza ettiği sürece başarıya ulaşacağı varsayılır (Doty, Glick ve Huber, 1993). Örneğin, değişken ve dinamik bir çevresel bağlamda faaliyet gösteren bir örgüt niş stratejisi ya da teknolojik yenilik stratejisini izleyerek başarılı olabilir (Meyer ve diğerleri, 1993). Dolayısıyla, örgütsel etkililik, ilgili bağlamsal, yapısal ve stratejik faktörlerin bütüncül bir sistem içinde uyumlu ve tutarlı olmasıyla ile açıklanmaktadır (Doty, Glick ve Huber, 1993).

Konfigürasyon yaklaşımının örgütsel değişim sürecine bakış açısı da koşul bağımlılık kuramından farklılaşmaktadır. Konfigürasyon yaklaşımında örgütlerin birbirine sıkı bağlı alt sistemlerden oluştuğu varsayılarak, örgütsel istikrar ve *denge*

durumunun (equilibrium) belli aralıklarla kesintiye uğradıktan sonra tekrar denge durumuna evrildiği iddia edilir (Meyer ve diğerleri, 1993). Örgütsel değişim, ilgili yapısal ve stratejik evrelere uyumlanmak için kökten, dönüştürücü, aynı anda tüm unsurların değişimi ve nihayetinde farklı bir tasarıma geçiş olarak betimlenir (Varoğlu ve Canbolat, 2017). Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'in (2005) *kuantum sıçraması* olarak tanımladığı örgütsel dönüşüm, örgüt tasarımının uzun bir dönem varlığını korunduktan sonra kesintiye uğramasıyla gerçekleşir. Konfigürasyon modellerinin biçimselleşme ve dönüşüm evreleri bu şekilde birbirini izleyerek *yaşam döngülerini* ortaya çıkarır (Mintzberg ve diğerleri, 2005). Örgütlerin ani dönüşümler sonucu evrildiği yeni tasarım yapısını sonrasında uzun bir süre muhafaza etmesindeki temel neden, kademeli ve yavaş değişimlerin örgütsel etkililiği sekteye uğratabileceği görüşüdür (Miller, 1986). Buna göre kademeli değişimler, sistemin bütünlüğünde birbirini tamamlayan bağımlı unsurların uyumunu bozmaktadır; dolayısıyla, örgütler sadece çok gerekli hallerde ve hızlıca değişerek sistem içi dönüşüm kargaşasını enaza indirmeye çalışır (Miller, 1986).

Meyer ve diğerleri (1993) konfigürasyon yaklaşımı ve koşul bağımlılık kuramı arasındaki perspektif ayrılığını newton fiziği ve kaos kuramı arasındaki farklılığa benzetir. Newtoncu bakış açısında evren mekanik ilişkiler modeline indirgenerek, bir saatin parçaları gibi düzen ve denge içinde işlevini yerine getirir (Sargut, 2010a). Saati meydana getiren fiziki parçaların her birinin birbirinden yalıtılarak incelenmesiyle saatin işlevinin anlaşılacağı fikri Newton fiziğinin temelini oluşturur (Sargut, 2010a). Koşul bağımlılık kuramı da bu düşünce üzerine inşa edilen davranışçı paradigmanın katı belirlenimciliğini ve indirgemeci tavrını paylaşır (Sargut, 2010b). Oysaki, konfigürasyon yaklaşımı, kaos kuramı gibi doğrusal olmayan ilişkilere odaklanarak, parçaların nasıl etkileşim içine girdiğini ve bütünü oluştururken nasıl birlikte başkalaşarak düzen ve istikrar durumuna geçtiğini açıklamaya çalışır. Kaos kuramı, etkileşim, belirsizlik, düzensizlik, hareket ve beklenmedik değişimlerin yer aldığı kaotik bir olgu sistemine işaret eder (Ercil ve Şener, 2017). Her hangi bir sistemin arka planında düzensiz, karmaşık gibi görünen mekanizmaların meydana getirdiği düzen, örüntü ve davranış kalıpları kaos kuramda *garip çekerler*; tasarımlama yaklaşımında ise konfigürasyonlar olarak adlandırılmaktadır (Meyer ve diğerleri; 1993).

Örgütsel unsurlar dinamik ve karmaşık bir etkileşim sürecinden sonra bir düzen içine girerek nasıl kümelenip ve konfigürasyonlara dönüştüğünü? Bu sorunun yanıtını Miller (1986) örgütsel ekoloji, kurumsal kuram ve diğer ilgili sosyolojik yaklaşımlara atıfta bulunarak açıklamaktadır. Miller (1986), konfigürasyonel kümelenmelere neden olabilecek güçleri şu şekilde özetlemektedir: a) çevrenin, ekolojik nişlerde ayıklama yaparak uygun örgütsel yapının devamlılığını belirlemesi b) güçlü kurumsal aktörlerin talepleri sonucu ortaya çıkan strateji ve yapıların yayılması c) örgüt bileşenleri arasındaki fonksiyonel ilişkiler gibi iç baskılar d) gelenekselleşmiş örgütsel uygulamaların tekrarlanması e) örgütsel aktörlerin bilişsel anlamda tutarlılık ihtiyacı.

Konfigürasyonel örüntüleri betimleyerek sınıflandırmak için temel olarak tipoloji ya da taksonomi yaklaşımları benimsenmektedir. Her örgütün tanımlanan *ideal* tipoloji ya da taksonomilerden biri ile örtüştüğü varsayılsa da (Miles ve diğerleri, 1978), farklı ihtiyaç ve koşullar gereği, örgütlerin birkaç ideal tipin kombinasyonu ile melez tasarım modelini benimseyebileceği de belirtilmektedir (Mintzberg, 1979).

Sosyal bilimlerde yazınında örgüt, grup ve birey düzeyinde tipoloji ya da taksonomi oluşturma düşüncesinin öncü izleri, Jung'un (1928) kişilik tipolojisinde, Weber'in (1947) geleneksel, rasyonel-yasal, ve karizmatik yetki türlerinde, Burns ve Stalker'ın (1961) mekanik-organik örgüt sınıflamasında, Lawrence ve Lorsch'un (1967) çalışmasında ve sonrasında Holland'ın (1973) birey-iş uyumu ve Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri-görev grubu tasarım modelinde de görülmektedir.

Tümevarım (deductive) yönteminin dayanan tipoloji oluşturma, ortak örgütsel davranış örüntülerinin nasıl biçimselleştiğini belli bir kuramsal ve kavramsal altyapıya dayanarak betimlemeyi amaçlar (Ketchen, Thomas ve Snow, 1993). Araştırmacılar tipoloji oluştururken, belli bir sektörde örgütler arası (priori) *önsel* farklılıkları ortaya çıkarmak için temel nitelikler üzerinden çıkarım ve sentezlemeler yapar (Meyer ve diğerleri, 1993). Konfigürasyon tipolojisine Miles ve Snow'un (1978) çalışması örnek gösterilebilir. Yazarlar sektör, strateji, yapı ve süreçlerin kombinasyonları sonucu ilgili yazında ilgi görmüş stratejik konfigürasyon tipolojisi ortaya çıkarmıştır: Bunlar, (defenders) savunmacı, (prospectors) atılgan, (analyzers) analizci ve (reactors) tepkisel şeklinde sıralanmaktadır. Burada tipoloji yaparken a) örgütsel uyum bileşenleri

betimlenir, b) örgütlerin çevresine uyumlanması için sergiledikleri davranış kalıpları tanımlanır, c) genel sistem düzeyinde örgütsel davranışı irdelemek için kavram geliştirilir (Miles ve diğerleri, 1978).

Tümdengelim (inductive) yönteminin uygulandığı çalışmalarla elde edilen taksonomiler, belli bir sektörde faaliyet gösteren örgütler üzerine yapılmış görgül çalışmaların bulgularına dayandırılır (Ketchen, Thomas ve Snow, 1993). Niceliksel veri ve analizlerle hedef alınan örgütsel unsurların etkileşimi sonucu oluşan kümelenmeler üzerinden sınıflandırmalar yapılır (Miller, 1996). Taksonomi yaklaşımı belli bir veri setine uygulanan sayısal araştırma teknikleriyle “çok boyutlu unsurların çok değişkenli analizi” şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1993). Porter’ın (1980, 1985) jenerik stratejileri ve Barney ve Hoskisson’ın (1990) stratejik grupları ilgili yazında ilgi görmüş konfigürasyonel taksonomiler arasındadır.

2.2. Mintzberg’in Konfigürasyon Modeli

Mintzberg (1979) konfigürasyon modelinde oluşturduğu tipoloji ile hem ideal örgüt tipleri tanımlamış hem de örgütsel etkililikle ilgili kestirim yapma olanağı sağlayan kuramsal bir çerçeve sunmuştur (Doty, Glick ve Huber, 1993). Mintzberg’in tipolojisinin bir kuram olarak nitelendirilmesinin nedenleri (a) kavramsal boyutlarının tanımlanmış olması, (b) boyutlar arasındaki ilişkilere yönelik kestirimlerde bulunması, ve (c) bu kestirimlerin yanlışlanabilir olması, şeklinde açıklanmaktadır (Doty ve Glick, 1994).

Mintzberg’in tipolojisinde (a) büyüklük, yaş, çevre ve kullanılan teknoloji gibi örgütün durumunu belirleyen *bağlamsal koşullar*, (b) uzmanlaşma, biçimselleşme, gruplandırma, planlama, denetim sistemleri, eğitim ve indoktrinasyon, dikey ve yatay ademi-merkeziyetçilik gibi *tasarım parametreleri* (c) *eşgüdüm mekanizmaları* ve (d) stratejik zirve, faaliyet çekirdeği, teknik yapı ve destek birimleri gibi *örgüt yapısının temel bölümleri* dört yapılandırma boyutunun farklı konfigürasyonları, Şekil 11’de yer alan “ideal” örgüt tiplerini ortaya çıkmaktadır (Mintzberg, 1980: 330) Bu boyutlardan *eşgüdüm mekanizmaları*, *örgüt yapısının temel bölümleri* ve *merkezilik ve ademi-merkezilik* boyutları, örgüt içi güç ve bağımlılık ilişkilerini belirleyebilmesi ve karar

verme sistemlerini doğrudan etkilemesi bakımından aşağıda detaylı olarak tartışılacaktır.

2.2.1. Eşgüdüm Mekanizmaları

Mintzberg'in (1993: 4) "örgütü bir arada tutan tutkal" olarak tanımladığı *eşgüdüm mekanizmaları* (Şekil 10), uzmanlaşma ve iş bölümü sonucu ayrışan görev ve faaliyetleri bütünleştirme işlevini beş farklı şekilde yerine getirmektedir:

- İş süreçlerinin standardizasyonu: Kural, kaide ve yönergelerle iş ve iş yapma biçimleri tanımlanır ve eylemler rutinleştirilir. Bu mekanizma bir anlamda Weber'in bürokratik örgüt modelindeki biçimselleşme ile ilişkilendirilmektedir (Oliveira, 2012: 28).
- Çıktıların standardizasyonu: Bu mekanizmayla çıktı hedefleri, ürün ya da performans boyutları tanımlanır. Çıktı ve kalite ölçütlerinin kabul edilebilir düzeyleri belirlenir (Doty, Glick ve Huber, 1993).
- Becerilerin standardizasyonu: Süreç ya da çıktıların standartlaştırılmadığı durumlar için çözüm olarak görülen bu mekanizmada çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri standartlaştırılır. Bu da çalışanların eğitim yoluyla edindikleri mesleki kazanım ve ön koşulların tanımlanmasını gerektirir.
- Karşılıklı uyumlanma (mutual adjustment): Çalışanların resmi olmayan iletişim süreçleriyle birbirlerini koordine etmesini ifade eder. Mekanizmanın başarısı, farklı uzmanlık becerileri gerektiren görevleri yerine getiren çalışanların bu süreçte birbirlerine uyumlanmasına bağlıdır.
- Doğrudan nezaret (direct supervision): Bu mekanizmada yapılacak işler ve iş yapma yöntemleri tek bir kişi, çoğunlukla da yönetici, tarafından belirlenir. Koordinasyon ise bu yöneticinin iş görenlere talimatlar vermesi ve bu doğrultuda onların eylemlerini denetlemesi sonucu gerçekleşir.

2.2.2. Örgütün Temel Bölümleri

Mintzberg'in konfigürasyon modelinde tanımlanan yapılandırma boyutlarından *örgütün temel bölümleri*, *stratejik zirve* (strategic apex), *teknik yapı* (technostructure), *destek birimleri* (support staff), *orta kademe yönetim* (middle line) ve *faaliyet çekirdeği*² (operating core) unsurlarından oluşmaktadır (Şekil 12). Bu modele göre *stratejik zirvede* “yöneticilerin yöneticileri” (Mintzberg, 1993: 9) olarak adlandırılan tepe yönetim konumlanmıştır.

Örgütün genel sorumluluğunu üstlenmiş olan stratejik zirvede yönetim kurulu üyeleri, başkan, genel müdür, senato, firma sahibi gibi örgüt tipine göre değişen aktörler ve bu aktörlere doğrudan destek sağlayan asistanlar, sekreterler, danışmanlar vb., faaliyet gösterir. Bu grubun temel işlevi, örgüt misyonunun etkili bir şekilde yerine getirilmesini gözetmek ve devletin denetleyici organları ya da sendikalar gibi örgüt üzerinde güç ve etki sahibi olabilecek diğer sosyal yapılarla ilişkiler geliştirmektir (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

Teknik yapı, genel anlamda örgütün çevresel değişimlere uyum sağlaması için gereken analitik perspektifin oluşturulmasını sağlayan ancak emir komuta zincirinin dışında ve iş görenler üzerinde denetleme yetkisi olmadan faaliyet gösteren “analistler” grubundan oluşur (Mintzberg, 1993: 10). Muhasebeciler, personel eğitmenleri, plan-programcılar, kalite kontrol mühendisleri gibi çalışanların yer aldığı teknik yapı kadrosu, örgütsel faaliyetlerin tasarlanması, planlanması, yeniden yapılandırılması ve standardizasyonu gibi işlerin yanı sıra bu faaliyetleri yerine getirecek çalışanların eğitilmesi gibi sorumlulukları yerine getirirler (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

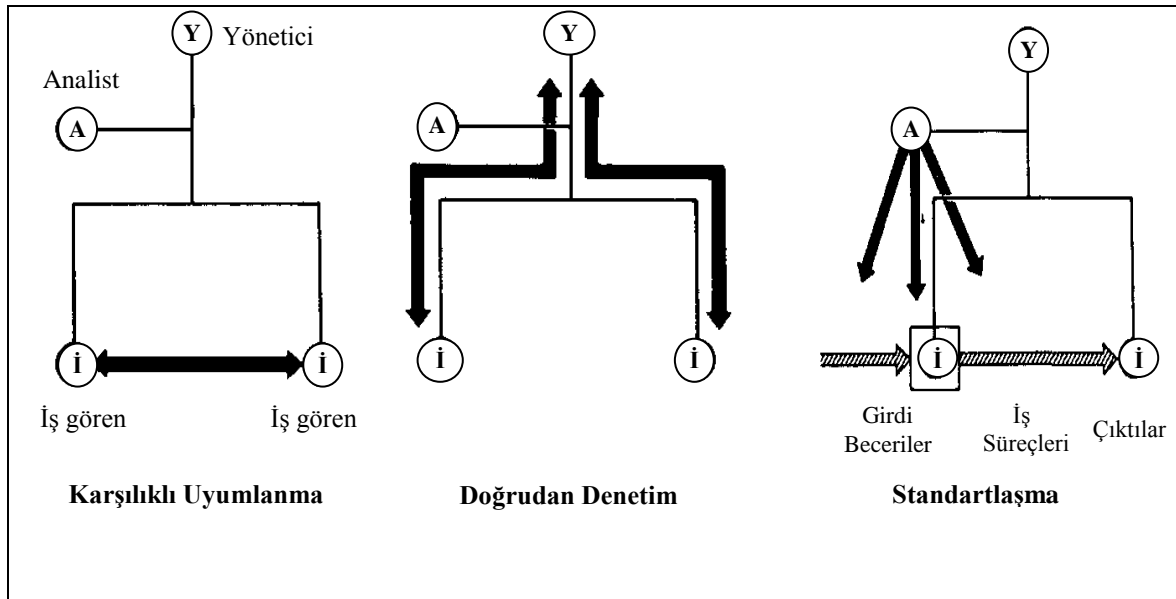
Destek birimleri ise örgüt misyonunun yerine getirilmesine ve faaliyetlerin standartlaşmasına dolaylı olarak hizmet eden hukuk müşavirliği, halkla ilişkiler, güvenlik, kafeterya gibi birimlerden oluşur. Temel iş akışının dışında faaliyet gösteren destek birimlerin kadrosu, teknik yapı gibi girdi, süreç ve çıktı standardizasyonu ile koordinasyon işlevine sahip olmamasına rağmen bu mekanizmaların işleyiş sürecinde dolaylı olarak katkı sağlar (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

² Mintzberg tarafından “operating core” olarak adlandırılan tanım Türkçe alan yazınında “işletici ve yönetici çekirdek” (Yeloğlu, 2008), “işletme çekirdeği” (Leblebici, 2008), “çalışan çekirdeği” (Eren, 1997) ve “faaliyet çekirdeği” (Sarvan, 2011) şeklinde çevrilmiştir. Bu çalışmada da faaliyet çekirdeği tanımı benimsenmiştir.

Orta kademe yönetim, hiyerarşik yetki zincirinde stratejik zirve ve faaliyet çekirdeği arasında konumlanan hat yöneticilerinden oluşur. Bu bileşeni oluşturan yönetici kadro, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak daire başkanlarından, ilk hat yöneticisi kadar uzanan bir yelpazede görevlendirilebilir.

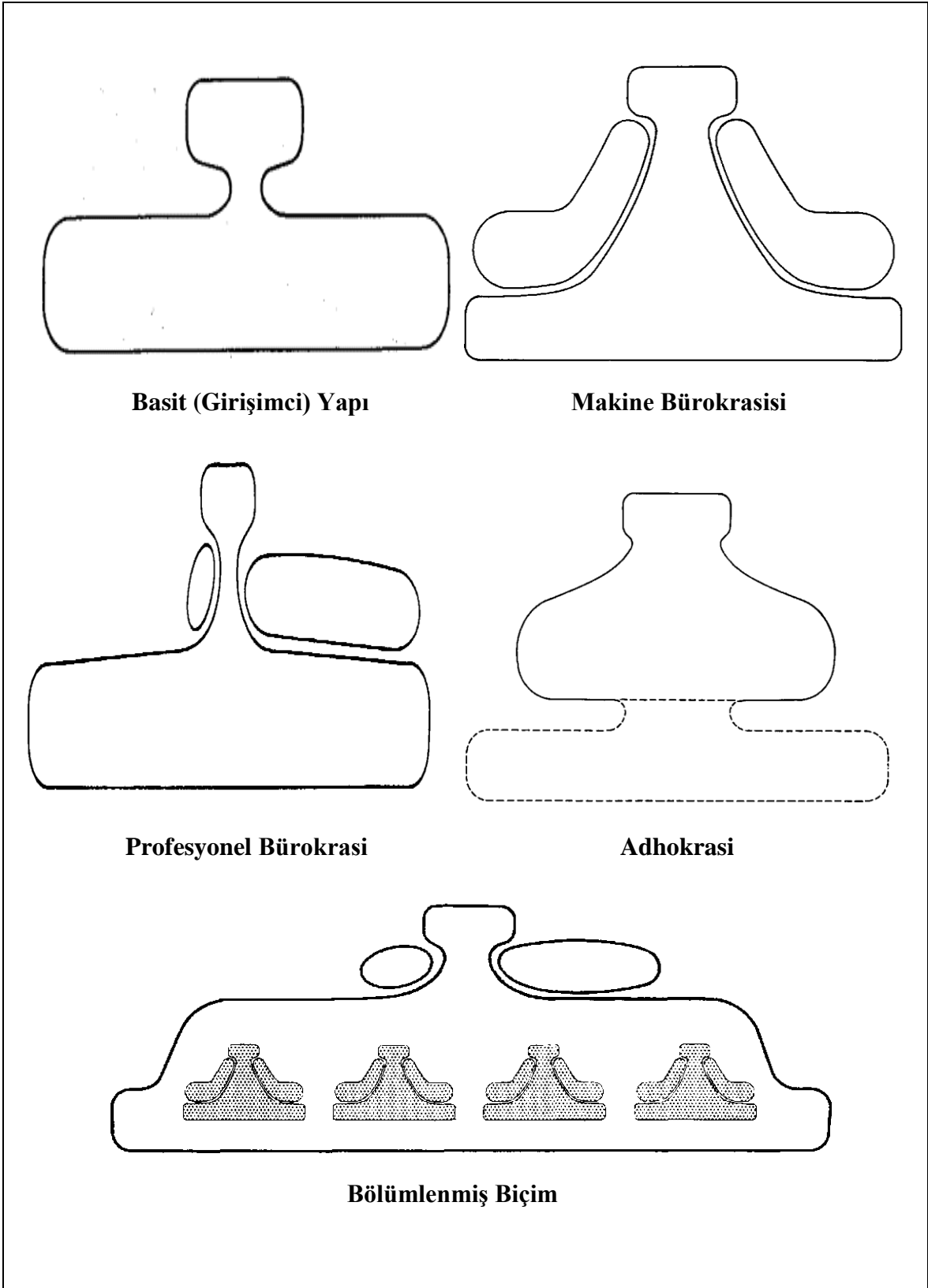
Faaliyet çekirdeğindeki iş görenler üzerinde doğrudan yetkisi olan orta kademe yönetim bileşeni, sorumlu olduğu birimlerin önerileri, problemleri, talepleri ve performansları ile ilgili üstlerini bilgilendirir. Birimin örgüt misyonuyla uyumlu hedef ve stratejilerini belirleme, çalışanların kaynak ihtiyacını sağlama ve faaliyetlerin plan ve kurallar çerçevesinde yerine getirilmesini gözetme gibi işlevleri yerine getirir (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

Şekil 10. Mintzberg'in Eşgüdüm Mekanizmaları



Kaynak: Mintzberg, H. 1993. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

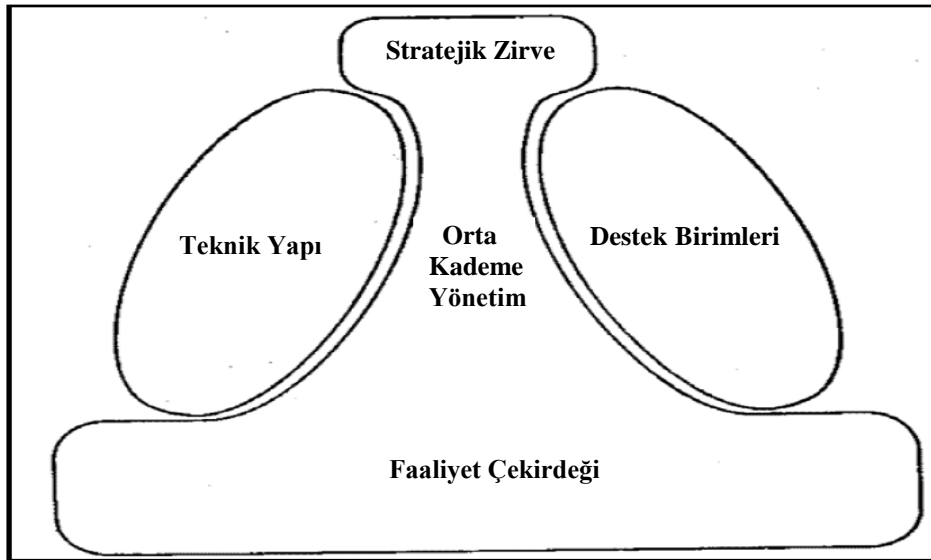
Şekil 11. Mintzberg'in İdeal Örgüt Tipleri



Kaynak: Mintzberg, H. 1993. *Structure in fives*. Prentice Hall: New Jersey.

Mintzberg'in (1993: 12) ifadesiyle "örgütün kalbi" olan *faaliyet çekirdeği*, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması için gereken en önemli faaliyetleri yerine getiren iş görenlerden oluşur. Yapılan işe bağlı olarak düzeyi değişiklik gösteren standardizasyon tasarımları, faaliyet çekirdeği sınırlarının dışında gerçekleşir. Bunun amacı faaliyet çekirdeğinin dış çevrenin olumsuz koşullarından etkilenmemesi ve işlerin aksamamasıdır. Öğretmenler, akademik personel, makine operatörleri, satış temsilcileri, montaj işçileri gibi çalışanların oluşturduğu faaliyet çekirdeğinin örgüt için önem taşıyan üç işlevi vardır (Mintzberg, 1993): (a) girdilerin çıktılara dönüştürülmesi, (b) çıktılarının dağıtılması, ve (c) girdilerin çıktılara dönüşmesi sürecinde doğrudan destek sağlanması.

Şekil 12. Konfigürasyon Modelinde Temel Bölümler



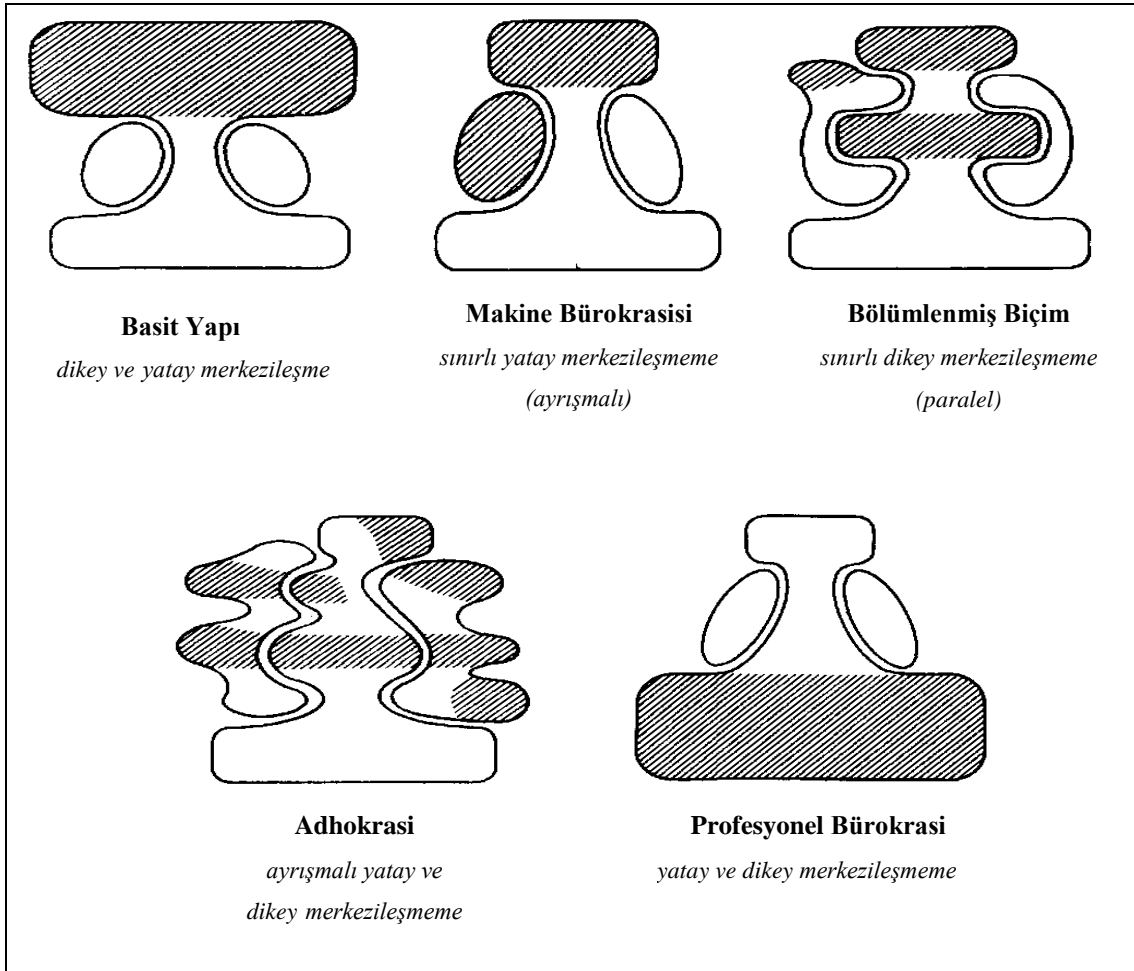
Kaynak: Mintzberg, H. 1993. *Structure in fives*. Prentice Hall: New Jersey.

2.2.3. Merkezileşme – Adem-i merkezileşme

Mintzberg'in (1979; 1980; 1993) tasarım parametrelerinden adem-i merkezileşme, örgütte karar alma gücünün ne oranda örgüt çalışanlarına yayıldığıyla ilişkilendirilmektedir. Bu kapsamda Mintzberg merkezileşmemeyi dört boyutta tartışmış ve boyutlandırmalar sonucu beş farklı parametre belirlemiştir (Şekil 13). Bu boyutlardan *dikey merkezileşmeme* boyutu, resmi gücün hiyerarşinin alt katmanlarına

ne oranda devredildiğini, *yatay merkezileşmeme* ise emir-komuta zincirinin dışında, örneğin faaliyet çekirdeğine ya da destek birimlerine, resmi olmayan gücün ne oranda yayıldığını işaret etmektedir. Bunların yanısıra Mintzberg, merkezileşmemeyi *ayrışmalı* (selective) ve *paralel* şeklinde de sınıflandırmıştır. *Ayrışmalı merkezileşmemede* güç, farklı kararlar için farklı yerlere yayılırken, *paralel merkezileşmemede* ise farklı kararlar için gereken güç, aynı yerde toplanır (Mintzberg, 1980).

Şekil 13. Gücün Örgüt İçinde Yoğunlaştığı Alanlar



Kaynak: Mintzberg, H. 1993. *Structure in fives*. Prentice Hall: New Jersey.

Mintzberg'in (1979; 1980; 1993) yukarıda ifade edilen boyutlar temelinde oluşturduğu merkezileşmeme tiplerinden ilki, basit yapı tipinde³ gözlemlenen *dikey ve yatay merkezileşmedir*. Karar gücü, tek bir kişide ya da hiyerarşik katmanların en üst düzeyinde yer alan yöneticide toplanmıştır. Stratejik zirvede yer alan bu aktör resmi ve

³ Basit yapı ve diğer konfigürasyon tipleri, çalışmanın 1.1.5.4. Mintzberg'in Beş Temel Konfigürasyonu bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

resmi olmayan gücü muhafaza ederek verdiği kararların iş görenler tarafından uygulanmasını yakın denetimle gözetir. Bir diğer karar alma parametresi olan *sınırlı yatay merkezileşmeme (ayrışmalı)*, makine bürokrasisi ile yönetilen ve vasıflı işgücü gerektirmeyen örgüt tipinde gözlemlenir. Yapı dikey boyutta merkezileştiği için resmi güç stratejik zirvede yer alırken, resmi olmayan güç standardizasyon ve biçimselleşme süreçlerinden sorumlu teknik yapı bileşeninin tekelindedir (Mintzberg, 1979; 1980; 1993). Üçüncü karar alma parametresi olarak tanımlanan *sınırlı dikey merkezileşmeme (paralel)* durumunda, bölümlere ayrılmış örgüt tipinde görülen, işlev ya da pazar temeline göre gruplandırılmış (division) alt örgüt yöneticilerine sınırlı yetki ve güç devri söz konusudur. Buna rağmen stratejik zirve, bu alt örgütler üzerinde nihai güç sahibi olarak varlığını korur (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

Adhokrası tipi örgütlerde gözlemlenen *ayrışmalı yatay ve dikey merkezileşmeme* hiyerarşinin farklı basamaklarında faaliyet gösteren hat yöneticileri, kurmaylardan oluşan çalışma gruplarına gücün devri söz konusu olduğu için yatay merkezileşmeme içerir. Ayrıca, faaliyetler arası eşgüdüm, *birlikte koordinasyon* mekanizmasıyla yürütüldüğü için de dikey merkezileşmeme unsurlarına sahiptir. Dolayısıyla güç, özellikle destek birimleri olmak üzere, örgütün farklı katman ve bölümlerine yayılmıştır (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

Profesyonel bürokrasilerde benimsenen *yatay ve dikey merkezileşmemede* ise güç, alt katmanlara yetki hattı boyunca inerek faaliyet çekirdeğinde yatay olarak dağılım gösterir. Bu bağlamda resmi güç dikey merkezileşmeme ile stratejik zirveden orta düzey hat yöneticilerine devredilirken yatay merkezileşmeme ile de resmi olmayan güç, faaliyet çekirdeğindeki profesyonellerin denetimindedir. Profesyonel bürokrasi gibi örgütün profesyonellik düzeyi ve çeşitlilik düzeyi⁴ yüksek örgütlerde, hem yatay hem de dikey merkezileşme düzeyi oldukça azdır. Uzmanlık bilgilerinden güç alan profesyoneller, dışardan bürokratik standartlarla yönetildiği düşünülen bu örgütlerde özerk konumlarından dolayı resmi olmayan örgütsel gücü elinde bulundurlar (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

⁴ Profesyonel çeşitlilik ve profesyonelleşme düzeyi kavramları, çalışmanın 1.1.5.4.5.3. bölümünde tartışılmıştır.

2.3. Mintzberg'in İdeal Örgüt Tipleri

2.3.1. Basit Yapı

Koordinasyon mekanizmasının doğrudan nezaretle sağlandığı, karar verme gücünün stratejik zirvede merkezileştiği, standartlaşma, biçimselleşmeve iş bölümünün (yatay farklılaşmanın) minimum düzeyde seyrettiği, küçük, organik ve genç örgütleri Mintzberg (1979, 1980, 1993) basit yapılar olarak tanımlamıştır. Basit yapıya küçük firmalar, yeni girişimler, küçük ilk öğretim okulları, orta ölçek satış mağazaları örnek olarak verilebilir (Lunenburg, 2012). Örgütün genç olmasından dolayı basit yapılarda, stratejik zirveyi kurucu ya da girişimci oluşturur ve kararlar bu kurucunun kişisel tecrübe, birikim ve değer yargılarına dayalı, çoğunlukla da içgüdüsel olarak verilir (Oliveira, 2012). Dolayısıyla stratejik zive bu yapının temel bileşeni olarak değerlendirilir. Bü tür örgütler karmaşık olmayan dinamik dış çevre koşulları ile basit teknoloji gerektiren örgütsel çıktılar için uygundur (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

2.3.2. Makine Bürokrasisi

Sanayi devrimi sonrasında ürün ve hizmetlerin iş bölümü ve uzmanlaşma gerektirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Mintzberg'in (1979; 1980; 1993) ifadesiyle Weber'in tanımladığı bürokrasi modeline en yakın örgüt tipi olan makine bürokrasisi, Woodward'ın seri üretim firmalarında, Burns ve Stalker'ın tekstil endüstrisinde, Lawrence ve Lorsch'un taşımacılık firmasında gözlemlediği büyük ve olgun örgüt yapılarıyla benzerlik göstermektedir. Mintzberg makine bürokrasisinin tipik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Dikey ve yatay uzmanlaşma, detaylı iş bölümü
- Faaliyet çekirdeğinde üst düzey biçimsellik
- İş süreçlerinde standartlaşma
- Genel olarak işlev temelli gruplandırılan büyük alt birimler
- Kurallar, yönergeler ve sıkı denetim
- Hiyerarşinin her katmanında biçimsel iletişim
- Oldukça yüksek düzey merkezileşme
- Emir-komuta zinciri içerisinde işleyen karar alma mekanizması

- Geniş yönetim kadrosu
- Hat yöneticileri ve astlar arasında keskin sınırlar

Makine bürokrasisinde hat yöneticileri ve astlar arasında karar alma gücü ve yetkisi bakımından belirgin ayırımlar söz konusu olsa da, örgütün teknik yapıya ve bu yapıda konumlanan analistlere bağımlılık düzeyi yüksektir. Bunun nedeni makine bürokrasisinde temel koordinasyon faaliyetleri için iş süreçlerinin standardizasyonu esastır ve bu işlevi de teknik yapı yerine getirir. Dolayısıyla teknik yapı resmi olmayan gücü az da olsa elinde bulundurarak, yapının *sınırlı yatay merkezileşme* durumuna neden olur. Resmi güç önemli bir yoğunlukla stratejik zirvede toplanırken, orta düzey hat yönetiminin söz hakkı sınırlıdır. Faaliyet çekirdeğindeki iş görenlerin gücü ise yok denecek kadar azdır (Mintzberg 1979, 1980, 1993).

Makine bürokrasisinde önem verilen yapısal özelliklerden denetleme konusu dikkat çekmektedir. Kural, kaide, yönergeler ve biçimsel iletişim mekanizmalarıyla sağlanan denetleme ile belirsizlikler giderilerek, “*bürokrasi makinesi*”nin kesintiye uğramadan çalışması sağlanır. Böylece faaliyet çekirdeğinin standart çıktılar üretebilmesi için dış etkilerden soyutlanması sağlanır. Basit ve durağan çevresel koşullarda ortaya çıkan makine bürokrasisinde standart ve rutin bir teknoloji izlenir. Dış çevre baskısı yapının biçimselleşmesine ve merkezileşmesine neden olur (Mintzberg, 1979; 1980; 1993: 167).

2.3.3. Bölümlenmiş Biçim

Endüstriyel pazarlar için özel sektörün en çok tercih ettiği örgüt tipi olan bölümlenmiş biçim, birbirine gevşek olarak bağlanmış (division) alt örgüt olarak adlandırılan gruplar ve bu grupların idaresini üstlenen merkezi bir yönetim (headquarter) yapısını kapsar. Stratejik zirveyi oluşturan merkezi yönetim ile alt örgütlerin üst yöneticileri arasındaki etkileşim önem kazanır (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

Bölümlere ayrılmış yapıda, alt örgütler sınırlı düzeyde özerklik sahibi olduğu için, güç ve karar alma sisteminde bu örgütlerin üst yöneticilerinin, işlevselliği ve gücü artar. Bu da *dikey merkezileşmemenin sınırlı ve paralel* tipini ortaya çıkarır. Dolayısıyla

bölgümlere ayrılmış yapı modelinin en önemli yapısal bileşenini orta kademe yönetim grubu oluşturur. Alt örgütlerin kendine özgü yapısı olmasına rağmen, örgütün bölümlere ayrılmasının doğal bir sonucu olarak ve merkezi yönetimin baskılarıyla hareket edildiği için kendi içinde bu alt örgütler, makine bürokrasisine doğru bir yapı eğilimi gösterir (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

Teknik yapı örgütsel koordinasyon faaliyetlerinde stratejik zirveyi oluşturan merkezi yönetime destek sağlar, performans standartlarını ve değerlendirme sistemini tasarlayarak uygulamaya koyar. Performans standartları alt birimlerin çıktılarını standartlaştırmak, denetlemek ve koordinasyonu sağlamak için tasarlanır. Hukuk danışmanları gibi destek birimleri ise stratejik zirveye bağlı olarak çalışırken örgütün alt bileşenlerine de hizmet sağlar (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

2.3.4. Adhokrasi

İnovasyon unsurlarını içeren adhokrasi örgüt tipi, ast-üst ilişkilerinin bulanıklaştığı, pazar odaklı proje takımlarında yer alan farklı uzmanların karşılıklı ayarlamalarla koordinasyon sağladığı, karmaşık ve dinamik çevrelerde faaliyet gösteren genç örgütlerdir. Karar alma gücü, verilecek kararın niteliğine göre yönetici olsun ya da olmasın hiyerarşik katmanların tümüne yayılmıştır. Çünkü inovasyon yapma olgusu doğası gereği gücün tekelleşmesiyle çelişmektedir. Ancak adhokrasilerin genelde bürokrasinin içinden doğduğu ve katı bürokrasileri tekrar işlevsel hale getirebilmek üzere ortaya çıkan bir örgütlenme yapısı olduğu da ifade edilmektedir (Ercil, 2014).

Klasik yönetim anlayışına en uzak örgüt yapısı olduğu düşünölen adhokrasi modelindeki tasarım unsurları Mintzberg tarafından şu şekilde sıralanmaktadır (Mintzberg, 1979; 1980; 1993):

- yatay uzmanlaşma
- ayrışmalı yatay ve dikey merkezileşmeme
- personel eğitimi
- organik yapı
- işlevsel ve pazar temelli gruplama (eş zamanlı olarak)
- minimum biçimselleşme

Adhokrasiler temel olarak iki farklı türde gözlenmektedir. Bunlardan ilki olan *işletim adhokrasilerinde* (operating adhocracy), inovasyon ve proje faaliyetleri doğrudan müşteriler adına gerçekleşir. Örneğin film yapım şirketleri ya da reklam ajansları gibi işletim adhokrasilerde temel hedef müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarına çözüm bulmaktır. Bu kapsamda, *işletim adhokrasisinin* yapı tasarımındaki en önemli bileşenleri, destek birimleri ve faaliyet çekirdeğidir.

İşletim adhokrasileri ile profesyonel bürokrasi arasında benzerlik kurmak mümkün olabilir ancak, işletim adhokrasileri müşterilerin ihtiyaçlarına eldeki imkanlar çerçevesinde mümkün olan en yaratıcı çözümle cevap vermeyi hedeflediği için multidisipliner alt yapıya sahip profesyonellerini inovasyon yaratmak için teşvik eder. Örgütsel güç tamamen profesyonellerin eline bırakılmıştır. Koordinasyonun sağlanması için faaliyetlerin bilgi ve becerilerle standardize edildiği profesyonel bürokrasilerde ise profesyoneller, takım düzeni olmadan kendi başına çalışma imkanına sahiptir. Ancak örgütsel güce sınırlı düzeyde sahiptir.

İdari adhokraside (administrative adhocracy), inovasyon ve proje faaliyetleri müşterilere değil örgütün kendisine hizmet eder. Kimya fabrikası gibi bir idari adhokraside, idari kadro ve faaliyet çekirdeği birbirinden kesin olarak farklılaşmıştır. Faaliyet çekirdeği, örgütün geri kalanından dışlanmış ya da dış hizmet alımıyla gerçekleştirilmiştir; idari unsurlar ise adhokrasi ile iş görmektedir. *İdari adhokrasi* tasarımındaki en önemli yapı bileşeni destek ise birimleridir (Mintzberg, 1979; 1980; 1993).

2.3.5. Profesyonel Bürokrasi

Mintzberg (1980:333) tarafından beş temel örgüt tasarımından biri olarak tanımlanan profesyonel bürokrasilerde en önemli tasarım unsuru olarak faaliyet çekirdeği görülmektedir. Profesyonel bürokrasilerdeki faaliyet çekirdeğini, üst düzey uzmanlık bilgisine sahip profesyonellerin oluşturduğu geniş bir kadro grubu oluşturur ve bu da doğal olarak örgüt hiyerarşisinin daha basık bir biçim almasına neden olur (Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 19). Bu örgütlerde destek birimleri, rutin faaliyetlerle profesyonel kadroya destek hizmetleri verir (Mintzberg, 1980: 334). Destek birimleri profesyonel bürokrasinin, makine bürokrasisi tarafında hizmet verdikleri için

demokratik bir ortamda değil, profesyonellerin oluşturduğu oligarşik bir yapıda iş görürler (Mintzberg, 1980: 334). Mintzberg bu nedenle profesyonel bürokrasi modelini “paralel hiyerarşiler” olarak tanımlar (1993: 198). Dolayısıyla, destek birimleri, profesyonel bürokrasilerin ikincil ya da üçüncül faaliyetlerini yerine getirir ve katı bir emir komuta zincirine ve bürokratik denetime tabidir (Etzioni, 1959: 61; Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 22).

Profesyonel bürokrasilerde örgütsel denetim makine bürokrasisine dayanan denetim modelinden farklılaşmaktadır. Makine bürokrasisi hiyerarşik yetki gücüne (meşru güç) vurgu yaparken, profesyonel bürokrasi ise profesyonellerin uzmanlık gücüne vurgu yapar (Mintzberg, 1993: 192). Makine bürokrasisinde teknik yapı bileşeni, iş görenler için standartlar belirler ve hat yöneticileri de bu standartların karşılanması baskısıyla hareket eder. Oysaki profesyonel bürokrasiler, merkezileşmeden bürokratikleşme özelliği göstermekte, örgüt faaliyetlerinin koordinasyonu da becerilerin standardizasyonu ile sağlanmaktadır. Bu açıdan güç dağılımı hem dikey hem de yatay boyutlarda gerçekleşir. (Mintzberg, 1980: 333).

Becerilerin standardizasyonu, bireylerin iş yaşamına başlamadan önce edindikleri bilgi ve becerilerin içselleştirilmesine dayanan koordinasyon sürecini ifade eder (Mintzberg, 1980: 324). Dolayısıyla her bir profesyonel bağımsız çalışabilme potansiyeli olsa da ürettikleri çıktılar oldukça benzerdir (Mintzberg, 1980: 334; Powel, Brock ve Hinings, 1999: 6). Profesyonellerin sunduğu hizmet, sahip oldukları uzmanlık bilgisine dayandığı için, örgütsel denetim biçimsel iş süreçleri, standart prosedürler ya da istatistiksel performans raporları üzerinden yürütülmez. Hizmet kalitesi, becerilerin standardizasyonu, içselleştirilmiş değerler ve Ouchi'nin (1978; 1979) tanımladığı klan denetimi yoluyla güvence altına alınır (Powel ve diğerleri, 1999: 6; Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 20). Ayrıca, profesyonellerin yerine getirdiği görevlerin, karmaşık örgütsel problemlerin çözümü için gerekli olan bilgi ve uzmanlığa dayanması, profesyonellerin takdir yetkisini kullanma gücüne sahip olmalarına yol açar (Powel ve diğerleri, 1999: 6).

Profesyonel bürokrasiler, hem profesyonel örgüt modelinde hem de bürokratik örgütlerde gözlemlenen unsurları içinde barındıran bir örgüt yapısıdır (Mintzberg, 1980). Örgüt politikalarının belirlenmesi ve kaynakların dağıtılması sorumluluğunu

yürüten, birim yöneticileri ve tepe yönetim kadrolarından oluşur (Mills, Hall, Leidecker, Margulies, 1983: 126). Profesyonel bürokrasiler genel olarak birbirine gevşek bağlanmış birimlerden oluşan ve farklı profesyonel birimleri bir arada tutan yapılar (Powel ve diğerleri, 1999: 6; Heldal, 2015: 207) olmakla birlikte daha üst bir sistemin çerçevesinde yapısal kurallara tabiidir (Hall, 1968: 94). Bu üst sisteme uyumlanma sürecinde yarı-özerk alt sistemler, bir taraftan diğer alt-sistemlerle karşılıklı ayarlamalarla örgütsel bütünlüğe hizmet ederken diğer taraftan da kendi işlevselliklerini korumaya çalışır (Gresov, C. ve Stephens, C. 1993). O nedenle profesyonel bürokrasilerin birbirine gevşek bağlanmış birimleri arasındaki olası rekabetin dikkate alınması, etkileşimin sektöre uğramaması ve hizmet değiş-tokuşunun aksamaması son derece önemlidir (Mills ve diğerleri, 1983: 125). Bunun yanı sıra, örgütsel görevlerin yerine getirilmesi için alt birimlere sunulan özerklik, onlara hem yatay hem de dikey olarak belirli düzeyde karar alma özgürlüğü kazandırmaktadır.

2.4. Profesyonel Örgüt – Profesyonel Bürokrasi İlişkisi

Etzioni (1959: 62) profesyonel örgütleri, profesyonel kadroların iş gördüğü hizmet kurumları olarak adlandırmaktadır. Scott (1965: 65) ise örgütün temel hedeflerinin yerine getirilmesinde bir ya da daha fazla profesyonel grubun, merkezi bir konumda yer aldığı yapıları, profesyonel örgüt olarak nitelendirilmektedir. Bu tanımlamanın gereği olarak, işlevsel birimlerinde çeşitli profesyonel kadroların istidam edildiği örgütler, profesyonel örgüt sınıflandırmasına girmemektedir. Örneğin endüstriyel bir örgütte mühendislerin oluşturduğu kalite kontrol biriminin işleri, örgütün ikincil ya da üçüncül faaliyetleri olarak değerlendirildiği için bu örgüt tipi profesyonel örgüt olarak tanımlanmamaktadır (Scott, 1965: 66). Bu örnekte tanımlanan örgütler ile Mintzberg'in teknik yapı ya da destek bileşenleri arasında bir paralellik kurulacak olursa, bahsedilen örgütün makine bürokrasisi özellikleri taşıdığı ifade edilebilir.

Profesyonel örgütler sınıflandırmasına genel olarak küçük profesyonel ortaklıklar veya büyük profesyonel bürokrasiler dahil edilmektedir (Powel ve diğerleri, 1999: 4). Hukuk bürosu ya da küçük sağlık klinikleri gibi profesyonel ortaklıklarda, ortaklar hem örgütün sahibi hem de yöneticisi konumunda olduğu için karar alma mekanizması merkezi bir otoriteye dayanmaz ve örgütün stratejik yönelimleri ortakların fikir birliğiyle belirlenir (Powel ve diğerleri, 1999). Bu açıklamalardan her profesyonel

örgüt tipinin, profesyonel bürokrasi modeli olarak görülemeyeceği sonucu çıkmaktadır. Ayrıca, Powel ve diğerlerinin (1999) küçük profesyonel ortaklıklar olarak tanımladığı örgüt yapısının aslında Mintzberg'in işletim adhokrasisi (operating adhocracy) modelini temsil ettiği iddia edilebilir. Dolayısıyla, profesyonel örgüt kavramı, profesyonel bürokrasi tipini de kapsayan şemsiye kavram olarak değerlendirilebilir.

2.5. Bürokrasi – Özerklik Gerilimi

Profesyonellerin özerklik isteği ile örgütün denetleme ve bürokratik kuralları uygulama ihtiyacı arasındaki çatışma, önemli bir tartışma konusu olarak dikkat çekmektedir (Hall, 1968; Lengermann, 1971: 666; Bailyn, 1985; 129; Raelin, 1989: 216; Ercil, 2014; Heldal, 2015: 188; Langfred ve Rockmann, 2016: 631). Teknolojik gelişmeler ve güçlendirme (empowerment) uygulamaları gibi nedenler, işgörenlere özerklik sağlanması için örgütler üzerinde yoğun bir baskı oluşturmalarına rağmen, örgütlerin yapılan faaliyetler üzerinde mümkün olduğunca çok denetim isteği ve kontrolü elden bırakmama gibi bir içsel dürtüsü vardır (Langfred ve Rockmann, 2016: 636). Çünkü hiyerarşik örgütler denetimden vazgeçtiklerinde ortaya çıkabilecek belirsizlik durumuyla başa çıkacak şekilde tasarlanmamıştır (Langfred ve Rockmann, 2016: 636).

Diğer taraftan faaliyet çekirdeğindeki profesyonel birimler birbirine gevşek bağlanmış yapılardan oluştuğu için, her birim kendi sınırını koruma içgüdüleriyle hareket ederek farklılığını, özel konumunu ve bölgesindeki hâkimiyetini sürdürmeye çalışır (Heldal, 2015). O nedenle, stratejik zirve veya hat yöneticilerinin her hangi bir koordinasyon teşebbüsünü veya denetim mekanizmasını, kendi alanına yapılmış bir saldırı gibi algılayarak tepki gösterir (Heldal, 2015). Heldal'a (2015: 207) göre, profesyonel bürokrasi modeline dayanan örgütlerdeki bürokrasi ve özerklik gerilimi, profesyonel mantık ve yönetsel mantık çekişmesini ve bu çekişmeye bağlı bölge savaşlarını anımsatmaktadır. Dolayısıyla, profesyonel bürokrasilerde profesyonel mantık ve yönetsel mantık çekişmesi sonucu bürokrasi-özerklik gerilimi meydana gelmektedir.

Weber'in ideal bürokrasi modelinin odağında yer alan biçimselleşme, Langfred ve Rockmann (2016: 646) tarafından, yapılan işlerin standartlaştırılması olarak; Adler

ve Borys (1996: 62) tarafından da yazılı kurallar, yönerge ve talimatlar olarak tanımlanır. Adler ve Borys (1996: 62) örgütsel biçimselleşme kavramını genişleterek, zorlayıcı (coercive) biçimselleşme ve kolaylaştırıcı (enabling) biçimselleşme olarak iki boyutta tartışmıştır. Zorlayıcı biçimselleşme çalışanları itaate ve daha çok çaba sarfetmeye mecbur kılmak üzere tasarlanırken, kolaylaştırıcı biçimselleşme çalışanların görevlerini yerine getirmelerine imkan tanıyacak şekilde bir takım yönerge ve uygulamaların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Adler ve Borys 1996: 62). Bürokrasinin zorlayıcı bir mekanizmaya dönüşmesi (coercive function) nihayetinde de çalışan özerkliğinin ve karar verme özgürlüğünün önünde önemli bir engel olarak görülmektedir (Adler ve Borys, 1996: 62). Dolayısıyla özerklik ve bürokrasi arasındaki gerilim yönetim kadrosu tarafından kolaylaştırıcı bürokrasi mekanizmalarıyla yumuşatılmaya çalışılabilir.

Profesyonel bürokrasilerde özerklik, profesyonelleri tek başına bırakmak ya da sürekli denetlemek anlamına gelmez (Raelin, 1989: 227). Bu örgütlerde sosyal denetim ve kontrolün sağlanması için belirli bir düzeyde bürokratikleşmeye ihtiyaç duyulur (Hall, 1968). Çünkü bürokratikleşmenin ortadan tamamen kalkması, profesyonel mesleğin yerine getirilme sürecinde belirsizliğin baş göstermesine neden olur (Hall, 1968). Bu belirsizlik de zaman içinde çatışma ve kargaşaya yol açabilir. Mintzberg'e (1993) göre profesyonel bürokrasilerde iç ve dış çevre belirsizliğini giderebilecek en güçlü yapı bileşeni stratejik zirveyi oluşturan tepe yönetimidir. Bu örgüt tipinde bürokratik düzenin en önemli temsilcisi olan stratejik zirve, yapıdaki kusur ya da uyumsuzlukları giderme yetkisine sahip olmanın yanı sıra dış çevreyle olan ilişkilerinden dolayı kaynak belirsizliğini giderme ve elde edilen kaynakların örgüt içinde dağıtım kararı üzerinde de söz sahibidir (Mintzberg (1993). Bu açıdan bakıldığında profesyonel bürokrasilerin yatay ve dikey merkezleşme düzeyi görünürde minimum da olsa, faaliyet çekirdeğindeki profesyonel birimlerin bürokrasi düzleminde özerkliklerini arttırmak için stratejik zirveye bağımlı olduğu; diğer taraftan stratejik zirvenin de örgütsel hedeflerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için bu profesyonel birimlerin uzmanlık bilgisine bağımlı olduğu ileri sürülebilir.

Ancak profesyonel bürokrasilerde profesyonellerin yaptıkları işin teknik yapıdaki analistlerin standardize edemeyeceği kadar karmaşık uzmanlık bilgisi

gerektirmesi, bu çekişmenin zaman zaman profesyonellerin lehine sonuçlanmasına yol açabilir (Mintzberg, 1993). Diğer taraftan, basit yapı ya da makine bürokrasiyle karşılaştırıldığında hastane başhekimisi ya da klinik şefi, üniversite dekanları ya da rektörü gibi stratejik zirve ve hat yöneticileri, profesyonel bürokrasi modelinde önemli düzeyde güç kaybına uğramış görünebilir. Ancak bu yöneticiler faaliyet çekirdeğindeki profesyonelleri dolaylı mekanizmalarla denetleyerek örgüt yapısında varlığını hissettirirler (Mintzberg, 1993). Ayrıca profesyonellerin *kolektif* gücü stratejik zirveyi oluşturan yönetim kadrosuna meydan okusa bile, yönetim kadrosu, *bireysel* anlamda *her bir profesyonelden* çok daha güçlüdür (Mintzberg, 1993). Ancak yine de profesyonel bürokrasilerde, resmi güce karşı profesyonel birimlerin uzmanlık gücüyle kolektif eylemler geliştirmesi ve koalisyon yapısı içinde hareket ederek özerklik alanlarını genişletmeye çalışması muhtemel görünmektedir.

Örneğin, öğretmenlerin yaptıkları işin özerklik gerektiren doğası ile bu işi denetlemek ve yönetmek üzere tasarlanmış kurumsal ve yönetsel yapı arasındaki çelişkiler sonucu, bürokrasi – özerklik gerilimi görülebilir (Terhart, 1998: 433). Öğretmenler, okul yönetim sistemini, pedagojik faaliyetlerini engelleyen bir bariyer olarak görürken; okul yönetimi de “denetlenmesi zor olanı denetlemek amacıyla” öğretme faaliyetlerini standartlaşmaya ve özerklik alanını biçimselleşmeyle küçültmeye çalışır (Terhart, 1998: 433). Bu gerilim, sadece profesyonel bürokrasilere has değildir. Endüstriyel örgütlerde çalışan bilim insanlarının da benzer mücadelelere maruz kaldığı gözlenmektedir. Bilim insanları, sadece meslektaşlarının kararlarına riayet ederek özerklik alanlarını korumaya çalışırken, yönetsel yapı elde edeceği karı maksimize etmeyi öncelikli gördüğünde hiyerarşi kanalıyla denetim mekanizmalarını harekete geçirir (Varma, 1999: 23).

2.6. Profesyonel Çeşitlilik ve Profesyonelleşme Düzeyi

Etzioni (1959: 65), *profesyonel çeşitliliği*, profesyonel örgütlerin tekli-çoklu mesleki gruplar (mono-multiple professions) temelinde açıklamaya çalışmıştır. Buna göre veterinerler kliniği ya da hukuk danışmanlığı firmaları gibi tek bir meslek grubunun oluşturduğu tekli profesyonel yapının, *profesyonel çeşitlilik* düzeyi düşük; üniversiteler ve hastaneler gibi örgüt genelinde iş gören çeşitli profesyonel birimlerin olduğu çoklu profesyonel yapının ise *profesyonel çeşitlilik* düzeyi yüksek olmaktadır.

Dolayısıyla profesyonel bürokrasiler *profesyonel çeşitlilik* düzeyi yüksek yapılar olarak değerlendirilebilir. Etzioni (1959: 65) ayrıca, profesyonel bürokrasilerde profesyonel çeşitlilik düzeyi arttıkça farklı hedeflerin ortaya çıkması sebebiyle profesyonel birimler arasında güç mücadelelerinin ortaya çıkabileceğine de dikkat çekmiştir.

Diğer taraftan *profesyonelleşme* düzeyi Blau ve diğerleri (1966: 181) tarafından yöneticiler de dahil olmak üzere örgüt çalışanlarının % 50'den fazlasının en az bir bilimsel alanda üniversite diplomasına sahip olmasıyla açıklanmaktadır. Profesyonellerin sayıca fazla olduğu büyük profesyonel bürokrasilerde artan uzmanlaşma düzeyi ve disiplinler çeşitlenmeyle birlikte farklı meslek gruplarını temsil eden profesyonel birimlerin ortaya çıkma ihtimali yüksek olacaktır.

Profesyonel bürokrasilerde, artan *çeşitlilik* ve *profesyonelleşme* ile birlikte farklı kamplaşmaların ve çıkar ilişkilerinin de ortaya çıkması muhtemel görünmektedir. Çünkü basit yapı gibi küçük bir örgütte güç, kurucunun ya da girişimcinin elindedir ve örgütte basit bir yapı ve bilgi süreçleme mekanizması vardır (Lester ve diğerleri, 2003: 346). Dolayısıyla kurucunun, tüm karar alanlarını denetimi altına alması ve kendi politik iklimini örgüte kabul ettirmesi nedeniyle, çalışanlar arasında çatışma ve politik davranışların görülme daha ihtimali azdır (Gray ve Ariss, 1985: 713). Kurucunun/girişimcinin ideolojisi ve kişisel değer yargıları örgütsel davranışı şekillendiren en önemli politik figür olduğundan bilginin denetlenmesi ve kaynak dağıtımındaki tek söz sahibi kendisidir (Gray ve Ariss, 1985:712). Diğer bir deyişle, profesyonel çeşitlilik ve profesyonellik düzeyinin diğer örgüt tiplerine göre yüksek olduğu profesyonel bürokrasilerde, profesyonel birimlerin kendi çalışma koşulları üzerinde söz sahibi olmaya çalışacağı ve güç kazanma çabası içinde hareket edeceği öngörülmektedir (Bucher ve Stellan, 1969: 12).

Dolayısıyla hastaneler ve üniversiteler gibi profesyonel bürokrasilerde, profesyonellerden oluşan birimlerin koalisyon grupları gibi hareket etme ihtimali yüksektir. Pazardaki konumunu güvence altına almış ve imalat sektöründe faaliyet gösteren bir makine bürokrasisinde, iş süreçlerinin standardizasyonu kritiktir (Perrow, 1961). Bu nedenle, yöneticilerin denetleme ve gözetleme faaliyeti daha da önem kazanır; diğer taraftan üretim ve hizmetin rutinleşmediği profesyonel bürokrasilerde ise beceriler ön plana çıktığı için bu örgütlerde profesyonel birimlerin baskınlığı ve gücü

paylaşma çabası yüksektir (Perrow, 1961). Bunun en önemli sebebi olarak örgüt-içi resmi olmayan güç ilişkilerinin hiyerarşik yetki zincirinin dışında yer alan faaliyet çekirdeğindeki profesyonellerin tekelinde olması gösterilmektedir (Mills ve diğerleri, 1983: 126; Mintzberg, 1980: 334). Aslında profesyonellerin sahip olduğu bu gayri-resmi gücün kaynağı, profesyonellerin sahip olduğu karmaşık uzmanlık bilgisidir. Bu uzmanlık gücü profesyonellere, özerklik alanlarını arttırabilecekleri manevralar için protansiyel bir yapı hazırlar. O nedenle bu birimlerin, koalisyon şeklinde hareket ederek resmi ve mutlak güce bürokratik bağımlılığını azaltmak için uzmanlık bilgisinden destek alarak kolektif bir tutum sergileyebileceği; resmi gücün denetim ve koordinasyon işlevini kısıtlamaya çalışabileceği iddia edilebilir.

BÖLÜM III

PROFESYONEL BÜROKRASİLERDE GÜÇ DENGELEME

3.1. Politik Alt Birimler: Profesyonel Koalisyonlar

Örgüt kuramı yazınında örgütleri politik koalisyonlar olarak tanımlayan ilk araştırmacılardan March (1962), karar alma süreçlerinin politik bir zeminde gerçekleştiğini; hedeflerin ise mükakereler sonucu başarıya ulaştığını vurgulamıştır. Pfeffer ve Salancik (1978) de kaynak bağımlılığı bakış açısıyla değerlendirdiği örgütleri farklı çıkar gruplarının oluşturduğu, dış çevreye bağımlılığı azaltmak ve kendilerine bağımlılığı arttırmak üzere hareket eden koalisyonlar olarak değerlendirmektedir. Ferris ve Judge (1991) da kaynak kıtlığı, belirsizlik ve çıkar çatışmaları sebebiyle politik bir bağlam olarak ele aldığı örgütü, koalisyonlardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Benzer şekilde yapısalcı paradigma çerçevesinde örgütlerin siyasal sistemler olarak değerlendirilebileceğini belirten Leblebici (2008: 354) aşağıdaki ifadeleriyle gücün kapsamı ve dinamikleri temelinde örgütleri tanımlamıştır:

“Eğer örgütlerde güç, mülkiyet, kaynakların kontrolü, karizma veya herhangi bir nedenden ötürü bir kişinin veya küçük bir grubun elinde toplanmışsa bu tür örgütleri otokratik siyasal sistemlere benzetebiliriz. Güç Weber’in tabiriyle yasal-ussal yetkiye dayalı olarak dağıtılıyorsa, bu tür örgütleri bürokratik örgütler olarak anabiliriz. Güç aynı anda var olan karşıt güçlerin birlikteliği şekilde tezahür ediyorsa bu tür örgütleri koalisyonlara benzetebiliriz. Eğer güç belirli bir dönem için seçilmiş yöneticilerin elindeyse bu tür örgütler temsili demokrasinin örneği olabilirler.”

Politik örgüt modeline göre, sadece örgütler değil, örgütte faaliyet gösteren alt-birimler de koalisyon niteliği içerir. Bu koalisyonlar bir taraftan ortak örgütsel hedefleri yerine getirmek amacıyla bağımlık içinde hareket ederken; diğer taraftan kıt kaynaklar üzerinde hak sahibi olmak ve kaynak alışverişinde avantaj sağlamak için mücadele

içindedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Victor ve Blackburn, 1987). Her ne kadar Stevenson ve diğerleri (1985: 261), koalisyonların geçirgen doğası gereği biçimsel yapıdan bağımsız gruplar olduğunu öne sürerek, örgütün meşruiyet atfettiği birim, bölüm, komite gibi oluşumların koalisyon olamayacağını ileri sürse de nihayetinde “bazen resmi olarak tanımlanmış sorumlulukları koalisyonun hedeflerinden ayırtırmak güçleşebilir” ifadesiyle resmi örgütsel yapıların her birinin bir koalisyon kimliği taşıyabileceğini kabul ederek desteklemiştir.

Tushman (1977) alt-birimler arası ilişkileri politik bir perspektiften değerlendirdiği çalışmasında, alt-birimlerin bir taraftan örgütsel süreçlerde iş birliği yaptığını; diğer taraftan da farklılaşan görev ve sorumluluklarından dolayı kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek özerklik düzeylerini arttırmaya çalıştığını belirtmiştir. Pfeffer ve Leong (1977) da örgütsel kararların kar maksimizasyonu veya etkililik gibi bürokratik kriterlerden ziyade birimler arası güç farklılıkları temelinde alındığını bildirmektedir. Bu açıklamalardan da her bir alt-birim kendisine bağımlılık düzeyini arttırmak ve diğerlerine bağımlılığını azaltmak için koalisyon kimliğinde hareket edebileceği sonucu çıkmaktadır.

Varoğlu ve Tufan'ın (2001), Türkiye'deki bir üniversitede alt-birim gücü ve kaynak dağıtım ilişkisini incelediği araştırmalarının sonuçlarına göre, bölümlerdeki akademik personel sayısı, aldıkları araştırma projelerinin maddi değeri ve bölümün yeni olup olmaması gibi güç kaynaklarının, bölümün kaynak dağıtımından aldıkları pay üzerinde etkili olmaktadır.

Profesyonel bürokrasilerde de profesyonel alt-birimler, kendi yönetsel uygulamaları üzerinde özerkliklerini korumaya çalıştıkları gibi örgütün misyon ve hedefleri üzerinde de etkili olmak için politik davranışlara yönelebilirler (Bucher ve Stellin, 1969: 13). Birimlerin kendilerini hayati derecede etkileyebilecek genel örgüt kararları üzerinde etki yaratma çabaları da görgül çalışmalarda bildirilmektedir (Bucher ve Stellin, 1969: 13). Örneğin bilgi yönetimi teknikleriyle bir hastane yönetiminin doktorların yaptıkları işi daha biçimsel hale getirmeye çalıştığında farklı birimlerin üst yönetimin müdahalesine (resmi gücüne) direnmek için uzmanlık bilgilerinden de güç alarak farklı politik stratejilere yöneldiği bildirilmektedir (Waring ve Currie, 2009: 767). Bu çalışmada profesyonel birimlerin, yeni yönetsel uygulamaları kendi mesleki çıkarları

doğrultusunda değiştirdiği ya da daha önce benimsedikleri iş yapma biçimine uyumlandırđıęı görölmüştür (Waring ve Currie, 2009: 774).

3.2. Uzmanlık Gücü

Pfeffer (1992: 163), alt-birimlerin gücüne etki eden faktörleri kaynak bağımlılığı bakış açısına dayanarak şu şekilde özetlemiştir:

- Alt-birimin fiziksel konumu: Yönetim ofislerine yakınlığı, örgüt yerleşkesindeki merkeziliği ve prestijli donanım imkanları
- Alt-birim çalışanlarının birlik ve bütünlüğü: Ortaklaşa hareket edebilmeleri, etkili bir şekilde iletişim kurabilmeleri, birim içinde çatışmaların az olması
- İkame edilemezliği: Kritik problemleri çözebilmesi, belirsizliği azaltarak diğer birimlerin örgütsel işlevlerinin yerine getirilmesine yol açması, uzmanlık bilgisiyle örgütsel faaliyetler üzerinde tek el oluşturması
- Faaliyetlerinin örgüt içinde yaygınlığı: Örgütün bir çok faaliyetinde yer almak ya da bu faaliyetlere kaynak sağlaması

Bu tez çalışmasında da aktörlerin uzmanlık bilgi değerinin onlara güç sağladığı, ikame edilemezliği ve örgütsel sorunlara çözüm sağlayabildiği düzeyde kıymetli göröldüğü varsayılmaktadır. Bu çerçevede, teknik ve örtük mesleki bilgiye dayanan uzmanlık gücü, kaynak gücünün alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle profesyonel bürokrasi modeline dayanan örgütlerdeki faaliyet çekirdeğinin sahip olduğu güç kaynağının, temel olarak ikame etmesi zor mesleki yetkinlikleri, bilgi ve becerileri kapsadığı iddia edilmektedir. Başka bir ifadeyle, alt birimlerarasında güç farklılığını doğuran en önemli faktörlerden biri, stratejik zirvenin, alana özgü bu özel ve karmaşık bilgi kaynağına duyduğu ihtiyaç ve bağımlılık düzeyi olabileceği düşünölmektedir.

Profesyonel bürokrasilerde faaliyet çekirdeğindeki birimler, üniversitede kimya öğrencileri için kimya bölümü, hastanede ise kalp hastaları için kalp bölümü gibi işlevsel uzmanlık alanlarına veya pazar temeline göre bölümlendirilir (Mintzberg, 1980: 334). Aslında bu örgütlerde geleneksel hat yönetici (line) kavramı ve kurmay (staff) kavramı tam tersi anlamlar çağrıştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, makine bürokrasisinde faaliyet gösteren kurmaylar, hat yöneticisine hangi örgütsel faaliyetin yerine getirileceği

konusunda tavsiyelerde bulunabilir ancak emir komuta zincirinde yetki ve sorumluluk nihayetinde hat yöneticisine aittir (Etzioni, 1959: 45). Profesyonel bürokrasilerde mali ve yönetsel konularda karar alma yetkisi hat yöneticilerinin inisiyatifinde olsa da profesyonel birimlerin karar mekanizmaları üzerindeki işlevsel etkisi dikkat çekicidir (Etzioni, 1959: 52). Örneğin bir hekim hastayı tedavi etmek için hangi tedavi yöntemlerini takip edeceğine kendisi karar verir ya da bir profesör öğretim yöntemini kendisi belirler. Hat yöneticisi de buna benzer mesleki konuları ilgilendiren kararlar karşısında maddi ya da yönetsel kısıtlılıklar öne sürdüğünde bu kısıtlılıkları göz önüne alıp almama büyük oranda profesyonelin elindedir (Etzioni, 1959: 52).

Profesyonel bürokrasilerdeki faaliyet çekirdeği birimleri farklı profesyonel gruplardan oluşur. Bu gruplar kendi profesyonel normlarına uygun hareket etmeye ve kendi sınırlarını korumaya çalışırlar (Bucher ve Stellin, 1969: 10; Mastekaasa, 2011: 38). Bu durumda birbirine gevşek bağlanmış, farklı değer ve çıkarlara sahip alt-birimlerin bütünleştirilmesi politik bir süreç olarak değerlendirilebilir (Bucher ve Stellin, 1969: 10). Bu süreçte bürokratik düzen içindeki profesyoneller, teknik ve bilişsel yetkinliklerini ve uzmanlık gücünü kullanarak politik dengeleri kendi avantajlarına dönüştürmek için uğraş verebilirler (Reed, 1996: 585). Bu amaçla öz denetim ve kapalılık stratejilerine yönelerek, bürokratik rasyonalizmden sadece kendi mesleki çıkarlarına, norm yapılarına ve statü durumuna hizmet ettiği sürece yararlanmayı tercih edebilirler (Reed, 1996: 585).

Profesyonel bürokrasilerde profesyonel birimlerin, örgütün yönetim süreçlerine katılım gösterdiği (Von Nordenflycht, 2010: 158) ve yönetsel organlar üzerinde kolektif olarak etki yaratmaya çalıştıkları (Mintzberg, 1980: 334) ifade edilmektedir. Profesyonel birimlerin yöneticileri, karar alma süreçlerinde demokratik değerlere ve mesleki normlara uyduğu sürece çalışanlar üzerindeki gücünü muhafaza edebilmektedir (Powel ve diğerleri, 1999: 7). Bu yöneticiler çoğunlukla profesyonellerin desteğini alabilmek için karar alma mekanizmalarına profesyonelleri de dahil ederek karşılıklı görüş birliği sağlamaya çalışmaktadır (Mintzberg, 1980: 334). Mesleki yetkinlikleri profesyonellere işiyle ilgili oluşabilecek sorunları öngörme yetisi kazandırdığı için, bu çalışanların örgütteki koordinasyon faaliyetlerine katkıda bulunma eğilimi yüksektir (Blau ve diğerleri, 1966: 184). Bu da yöneticilerin profesyonel kadro ile sıkı işbirliği içinde çalışmalarını gerekli kılmaktadır (Blau ve diğerleri, 1966: 184). Dolayısıyla,

profesyonellerin sahip olduğu teknik bilgi ve beceriler seti bu grupların elindeki en önemli güç faktörlerinden biridir.

Örgütsel koalisyonlar (Pfeffer, 1992: 110), kendi amaçlarına uygun eylem ve müzakere konularını ortaya koyarak proaktif olabilecekleri gibi, başkalarının eylem ve müzakere hamlelerine karşı reaktif bir tepki olarak ortaya çıkabilirler (Stevenson ve diğerleri, 1985: 262). Koalisyonlar biçimsel olmayan politik kimlikler (Bacharach ve Lawyer, 1998: 74) şeklinde tanımlansa da koalisyonların dış-gruptan sosyal bir aktörü hedef alması ve koalisyon üyelerinin kolektif olarak bu hedefe yönelik amaçlı eylemlerinden dolayı örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplardan farklı olduğu iddia edilmektedir (Stevenson ve diğerleri, 1985: 262). Cobb (1986) da bir koalisyonun yapısının gücünden bahsederken, koalisyon üyelerinin politik becerileri, uygun taktik ve hareket tarzının öneminden bahsederek davranışsal stratejilerin etkilerine işaret etmektedir.

Aslında koalisyonlar, sosyal ilişki ağında daha güçsüz konumda olan aktörlerin bir araya gelerek güç elde etmek ve kaynaklardan kendilerine düşen payı artırma talepleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Mannix, 1989). Dolayısıyla örneğin, profesyonel bürokrasilerde stratejik zirve, hiyerarşik sistemin sağladığı meşruiyet bağlamında emir komuta zincirinin en güçlü aktörleridir. Diğer taraftan, örgütün işlevlerini yerine getirmesi için profesyonel birimlerin uzmanlık bilgisine bağımlıdır. Diğer bir deyişle, üst yönetim hangi profesyonel birimin uzmanlık desteğine daha fazla ihtiyaç duyuyorsa, o birim güç hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alır. Uzmanlık bilgisinin resmi olmayan ilişki yapısındaki değış-tokuş sürecindeki bağımlılık üzerinden güç potansiyeline dönüşmesi, bu bilginin örgütsel hedefler çerçevesinde ne kadar kıymetli ve ikame edilemez olmasıyla bağlantılı olacaktır.

Ancak stratejik zirve muhtemel bağımlılık koşullarına rağmen, örgütün ahenk içinde çalışması ve birimler arasında koordinasyon oluşturmak için bürokratik meşruiyetten güç alarak profesyonellerin özerklik alanlarını kısıtlayabilir. Oluşan bürokrasi-özerklik gerilimini rahatlatmak için, resmi gücü olmayan profesyonel birimlerin güç dengeleme çabasına yönelebileceği ve bu amaçla koalisyon stratejisine yönelip uzmanlık gücünden de beslenerek özerklik düzeylerini arttırmaya çalışabileceği iddia edilebilir. Koalisyon eylemlerinin başarıya ulaşması da daha önce değinildiği gibi

operasyonel özerklik alanlarını genişleterek kendi faaliyetleri üzerinde söz sahibi olmak şeklinde değerlendirilmiştir.

3.3. Örgütsel Özerklik

Yunanca *autos* (self - öz benlik) ve *nemien* (hold sway – egemen olmak, hakim olmak) kelimelerinin birleşimi olan özerklik kavramı (Raelin, 1989: 216), örgütsel çalışmalarda farklı terminolojiler, kavramsal açıklama ve modellerle ele alınmıştır. *Görev özerkliği*, (Langfred ve Rockmann, 2016), *profesyonel özerklik* (Engel, 1970; Lengermann, 1971; Varma, 1999; Nygaard, 2012; Haldal, 2015; Asakura, Satoh ve Watanabe, 2016), *kişisel özerklik* (Davis, 1996), *iş özerkliği* (Sia ve Appu, 2015) ya da sadece *özerklik* olarak adlandırılmış olan bu kavram (Sims, Szilagyi ve Keller, 1976; Wallace ve Kay, 2008), karar alma gücünün örgütün daha alt hiyerarşik katmanlarına dağıtılması; bir üst otoritenin onayı olmadan işlerin yapılış biçimini etkileyebilecek eylemlerin yerine getirilmesinde nüfuz sahibi olmak şeklinde açıklanmaktadır (Andersen ve Nielsen, 2009: 96). Özerkliğin doğal bir sonucu olarak fonksiyonel birimlerde inisiyatif kullanılarak yapılan işlemler, dolaylı olarak örgütün stratejik faaliyetlerini etkileyebilmektedir (Andersen ve Nielsen, 2009:96).

Her işte belirli bir düzeyde özerklik olması çalışanların performansına olumlu yönde bir katkı olarak görülmektedir. Örneğin, özerkliğin yaratıcılığı arttırdığı yapılan bir çalışmada bildirilmiştir (Sia ve Appu, 2015). Diğer taraftan özerkliğin özellikle profesyoneller için büyük önem taşıdığı ilgili yazında dikkat çekmektedir (Lengermann, 1971: 665). Mastekaasa'ya (2011: 38) göre profesyonellerin meslektaşlarıyla etkileşim sürecinde ya da aldıkları eğitim boyunca özerkliğin içselleştirilmesi önemli bir olgu olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra profesyonellerin yaptığı işin, meslek grubunun dışındakilerin sahip olmadığı özel yetkinliklere dayanması da özerkliğin önemini arttırmaktadır (Mastekaasa, 2011: 38).

İş tasarımının çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla Hackman ve Oldham (1975:162) tarafından geliştirilen iş özellikleri modelinin bir unsuru olarak kavramsallaştırdığı özerklik, “yapılan bir işin planlanmasında (çizelgeleme) ve ilgili işlemlerin belirlenmesinde bu işin çalışanlara sunduğu özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı” olarak tanımlanır. Spector'a göre (1986: 1006) özerklik

“çalışanların belli görevleri nasıl ve ne zaman yapacaklarını ne düzeyde belirleyebildiklerini ve denetleyebildiklerini” ifade eder. Sia ve Appu (2015: 773), özerkliği çalışanların “işiyile ilgili faaliyet ve karar verme süreçlerinde kendilerine tanınan özgürlük” olarak değerlendirirken, Sims, Szilagyi ve Keller (1976: 197) işin planlanmasında, kullanılacak araç ve gereçlerin seçiminde ve takip edilecek yönerge ve prosedürlerin belirlenmesinde iş görenlerin ne oranda söz sahibi olduklarıyla özerkliği açıklamıştır.

İlgili yazında, belli bir iş kolu ya da meslek dalı bağlamında özerkliği inceleyen çalışmalar konuya farklı bakış açıları sunmaktadır. Örneğin, Asakura ve diğerleri (2016: 762) hemşirelik mesleği özelinde incelediği özerklik kavramını, karar alma sürecinde bağımsız ve mesleğin yerine getirilmesinde kontrolü elinde bulundurmak şeklinde tanımlamıştır. Yine çalışmasında hemşirelerin özerkliğinin tartışan Wade (1999: 310), hemşirelerin sorumluluk duygusuna ve hasta odaklı karar alma davranışına vurgu yapmaktadır. Bailyn (1985), Ar-Ge laboratuvarında çalışan profesyonellere özgü (strategic autonomy) stratejik özerklik ve (operational autonomy) operasyonel özerklik kavramlarından söz etmektedir. Stratejik özerklik, profesyonellerin Ar-Ge proje konularını bağımsız olarak belirleyebilmelerini işaret ederken, operasyonel özerklik belirlenen projelerin başarıyla tamamlanması için izlenecek yol ve yöntem seçiminde özgür olma durumunu ifade etmektedir. Örneğin endüstriyel örgütlerde Ar-Ge profesyonellerinin proje konusu seçiminde karar verme yetkisi olduğu için tamamen olmasa da *belli* düzeyde stratejik özerkliklerinden söz edilebilir, zira araştırma konusundaki tercihleri nihayetinde örgütün genel hedefleri çerçevesinde belirlenmek zorundadır (Varma, 1999: 27).

Hackman ve Oldham’ın (1980) çalışmasını genişleten Breugh (1999: 359) özerkliği üç farklı boyutta tartışmıştır. Breugh’a göre özerklik *çalışma metotları*, *çalışma planlaması* ve *çalışma kriterleri* temelinde değerlendirilmelidir. Çalışma metodu özerkliği, bir işin yerine getirilmesinde benimsenecek yöntem ve stratejilerin; çalışma planlaması özerkliği, iş ile ilgili faaliyetlerin planlaması ve zamanlamasının; çalışma kriterleri özerkliği de performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından belirlenmesini ifade etmektedir.

Engel (1970) ise *kişisel özerklik* ve *iş ile ilgili özerklik* kavramlarını ayırmıştır. Kişisel özerklik bireyin yaptığı işi kendi inisiyatifiyle belirlediği normlara uyacak şekilde yürütmesi anlamına gelirken, iş ile ilgili özerklik bireyin mesleğini icra ederken önceki eğitim süreciyle içselleştirdiği profesyonel normlara uygun şekilde hareket etmesidir.

Özerklik, oluşabilecek yönetsel baskılara rağmen, problemleri tanımlama ve bu problemlere çözüm üretme noktasında profesyonel birimlere sınırlı düzeyde de olsa bağımsız karar verebilme şansı tanınmaktadır (Hall, 1968). Zaten profesyonellerin yaptığı işin karmaşıklığı, işin biçimselleşmesini ya da çıktılarının performans denetleme sistemleriyle standardize edilmesini zorlaştırmaktadır (Mintzberg, 1980: 334). Ortaya koydukları iş, üst düzey beceri ve bilgiler gerektirdiği için performansın tam anlamıyla değerlendirilebilmesi ancak aynı alanda uzmanlaşmış başka bir personel tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Hall, 1968).

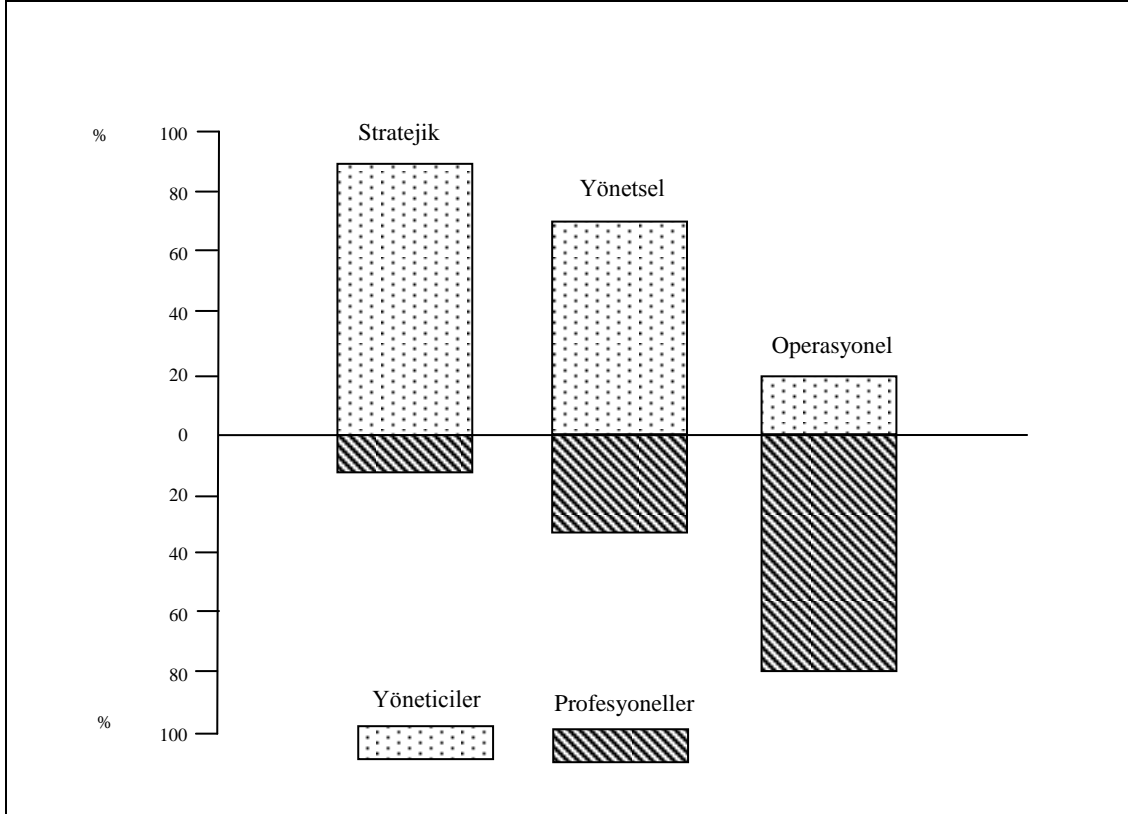
Profesyonel bürokrasi modeline dayanan üniversiteler, profesyonellerine en yüksek düzeyde özerklik sunmasıyla bilinir (Varma, 2014). Akademisyenler kendi ders izlencelerini tasarlayabilirler, öğretmek istedikleri dersleri belirleyebilirler, ders materyallerine karar verebilirler ancak yine de mutlak bir özerkliğe sahip oldukları söylenemez (Varma, 2014: 58). Akademik kurumlar, profesyonellerin merkezi yönetsel kontrolden belli düzeyde özerk olabilecekleri örgütlerdir (Varma, 2014: 63).

3.3.1. Raelin'in Özerklik Modeli

Raelin (1989: 216), örgütsel yapı içindeki dağılımına göre ele aldığı özerklik olgusunu, *stratejik/kurumsal* (strategic/institutional), *yönetsel* (administrative), *operasyonel* (operational) düzeyde tartışmış ve bu tartışmasını Parsons'ın (1960) bürokrasi düzeylerine ilişkin incelemesine paralellik kurarak yaptığını belirtmiştir. Raelin'in (1989: 217) özerklik modeline göre *stratejik özerklik*, örgütün yönünü belirleyen kurumsal hedef ve politikaları belirleyebilme özgürlüğüdür. Özerkliğin bu boyutuna sahip aktörler, örgüt misyonunun belirlenmesi ve örgüt-toplum ilişkilerinin şekillenmesinden sorumlu olan tepe yönetim kadrosudur. Şekil 14'de de gösterildiği gibi örgütün *stratejik özerklik* alanının genel olarak %80'ine sahip olan tepe yönetimi, belirlenen stratejik hedeflere ve bu amaçla ortaya konmuş yönetsel uygulamalara

profesyonel birimlerin katkıda bulunmasını ve uyum sağlamasını beklerken, profesyoneller de mesleki standartlarını ve değerlerini korumaya çalışır. Her iki taraf da hem kendi ihtiyaçlarını karşılamaya hem de diğer tarafın amacına katkıda bulunmak durumundadır. İhtiyaç ve katkı arasında herhangi bir uyumsuzluk oluştuğunda çatışmalar gözlemlenebilir (Raelin'in 1989).

Şekil 14. Örgütsel Özerklik Düzeylerinin Dağılımı



Kaynak: Raelin, J. A. ve College, B. 1989. An anatomy of autonomy: Managing professionals. *The Academy of Management Executive*, 3(3): 216-228.

Raelin'in (1989: 219) modelinde yer alan *yönetmel özerklik* ise örgüt içindeki bir birimin faaliyetlerini yönetme ve bu birimin diğer birimlerle ilişkilerini koordine etme şeklinde açıklanmaktadır. Genel olarak bu özerklik alanının çoğunluğuna sahip birim hat yöneticileri, örgüt içi ilişkilerde söz sahibi olmanın yanı sıra birim ile birimin ürettiği hizmet ve malların kullanıcıları arasındaki ilişkileri de düzenler. Birim çalışanlarının faaliyetleri için gereken kaynak ve destek hizmetlerinin koordinasyonundan sorumludur. Bu aktörler ayrıca birim faaliyetlerinin stratejik düzeyde ifade edilen hedef ve kurumsal politikalara hizmet etmesinden de sorumludur.

Raelin'in (1989: 216) önerdiği modele göre *operasyonel özerklik* ise örgütsel hedefler ya da problem alanları yönetim kadrosu tarafından belirlendikten sonra, stratejik ve yönetsel sınırlılıklar içinde, bu problem ya da hedeflere yönelik eylem, metot ve araçların seçiminde, süreç ve koşulların belirlenmesinde birim çalışanlarının sahip olduğu özgürlüktür. Ancak Raelin özerklik alanlarının kesin sınırlarla çizilmiş olmadığını ve özellikle çalışanlarla hat yöneticilerinin iletişim sıklığından dolayı *operasyonel* ve *yönetsel özerklik* sınırlarının geçirgenliğinden bahsetmiştir. Profesyonel bürokrasi modelinde de birim yöneticilerinin çok yüksek ihtimalle çalışanlar ile aynı profesyonel kimliğe ve aynı mesleki normlara sahip olduğu düşünüldüğünde, birimin *operasyonel özerkliğinden* söz ederken yönetsel ve operasyonel özerklik kavramları bir arada düşünülebilir. O nedenle bu çalışmada özerklik olgusu, operasyonel özerklik kavramıyla açıklanacaktır.

Aktörlerin birbirlerinin operasyonel özerklik alanlarına özellikle müdahale etmek durumunda olabileceği koşullar da Raelin tarafından tartışılmıştır. Özellikle örgütün genel politikası ve misyonundan sapmalar gözlemlendiğinde veya performans düşüklüğü gibi nedenlerle üst yönetim kadrosunun profesyonel birimlerin operasyonel özerklik alanına, prosedürler veya işlerin standartlaştırılmasını sağlayan metotlarla müdahale ettiği gözlemlenebilir. Diğer taraftan, örgütün üst düzey hedeflerine önemli düzeyde katkı yapan, stratejik işlevi yüksek birimlerde görev alan ve uzmanlık düzeyi yüksek profesyonel birimlerin hem kendi özerkliklerini attırmaya hem de stratejik özerklik alanına müdahale etmeye çalışabilecekleri belirtilmektedir (Raelin, 1989: 223). Profesyonel birimlerin operasyon özerklik düzeyini arttırarak dolaylı olarak *stratejik özerklik* alanına sızma çabasına yol açabilecek örgütsel değişkenleri Raelin, (1989: 224) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yetkinin tek merkezde toplanmadığı organik örgütler: Bu örgütlerde kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven ve risk alma gibi unsurların teşvik edilmesi, birimin özerkliğini besler.
- Ayrıca üniversiteler ya da hastaneler gibi profesyonel bürokrasiler: Bu örgütlerin misyon ve hedefleri, profesyonellerin çıktıklarıyla doğrudan ilişkilidir.

- Örgütün *beliren misyona* (emerging mission) sahip olması: zaten yeterince tanımlanmış (kökleşmiş, oturmuş) bir misyona sahip örgütlerde profesyonel birimlere kurumsal özerklik alanında hareket alanı kalmayacaktır (Raelin, 1989: 224).

Üst yönetimin de, meşru olarak profesyonel birimin operasyonel özerklik alanına sızma teşebbüsünde bulunabileceği ve bürokratik araçlarla müdahale edebileceği koşullar Raelin'in (1989: 225) çalışması adapte edilerek şöyle sıralanabilir:

- Profesyonel birimin performansı, motivasyonu düşüktür.
- Profesyonel birim, kendi uzmanlık alanlarına aşırı yoğunlaşarak (overspecialized) profesyonel çıkarları örgütün genel hedeflerinden üstün tutmaktadır.
- Profesyonel birim örgüt içinde zorunlu olmayan, keyfi faaliyetlerle uğraşır.
- Profesyonel birimin üzerinde çalıştığı iş için planlanan sürenin sonuna yaklaşılmaktadır.
- Profesyonel birimin yerine getireceği görevin tanımını net değildir.
- Örgütte yeni bir birim kurulmaktadır ya da var olan birimde yeni profesyoneller istihdam edilmiştir.
- Profesyonel birimin yeni ve daha geniş çaplı bir bakış açısına ihtiyacı vardır.
- Profesyonel birimin geliştirdiği çıktılarını ya da fikirlerin hayata geçirilmesi için yöneticinin aracılık yapmasına ihtiyaç vardır.
- Profesyonel birim çalışanlarının, insan ilişkileri ve takım çalışması konusunda gelişim göstermesi gerekmektedir.
- Örgütün içinde profesyonel çeşitlilik düzeyi ve farklı disiplinlerde çalışanların faaliyetlerinin koordine edilme ihtiyacı yüksektir.

Özetlemek gerekirse, profesyonel bürokrasi modeline dayanan örgütlerin faaliyet çekirdeğindeki birimlerde çalışan profesyonellerin, üst yönetimin belirlediği bürokratik sınırları genişleterek özerklik alanını genişletmeye dönük kolektif eylemlere yönelmeleri muhtemeldir. Bu yönelimin istendik sonuçlar yaratabilmesi ise profesyonel birimin uzmanlaştığı mesleki alana özgü üst düzey bilgi ve becerilerin, stratejik zirvenin yönetsel süreçlerinde kıymetli bir kaynak olarak işlev görmesine bağlıdır. Böylece

profesyonel birimler, mutlak gücün kendisine olan bağımlılığını arttırarak, birimin bağımsızlık alanını genişletebilir. Bu da üst yönetim kadrosunun stratejik özerklik alanında, profesyonellerin dolaylı olarak baskı yaratmasına ve örgüt-içi güç dengesinde avantaj sağlamasına yol açabilir.

3.4. Operasyonel Özerklik ve Uzmanlık Gücü İlişkisi

Walter ve Lopez'e (2008) göre, özerklik sayesinde kaynaklar üzerinde söz sahibi olmak, sosyal statü ve ekonomik faydalar sağlamak gibi avantajlar elde edilebilir. O nedenle, profesyoneller kendi operasyonel özerklik alanlarını genişleten yönetsel uygulamaları desteklerken, özerkliklerini tehlikeye atabilecek uygulamalara direnç gösterebileceklerini ifade etmektedir. Bu araştırmacılara göre karar destek sistemleri gibi bir takım IT uygulamaları profesyonellere has örtük uzmanlık bilgisi ve problem çözme süreçlerinin kodlanmasıyla açığa çıkmasına yol açmaktadır. Bu durum, profesyonel olmayan destek birimleri arasında örtük bilginin yayılma olasılığını arttıracığı için profesyonellerin özerklik alanları ciddi bir tehditle karşı karşıya kalacaktır.

Özerklik düzeyi, profesyonellerin istihdam edildiği örgüt yapısına ya da meslek çeşidine göre değişebilir (Varma, 1999: 25). Wallace ve Kay'ın (2008) çalışmasında da yönetici veya iş ortağı konumunda olan profesyonellerin, maaşlı çalışan profesyonellerle kıyaslandığında daha fazla özerklik düzeyine sahip olduğu bildirilmektedir. Engel (1970) ve Hall (1968) tarafından yürütülen çalışmalarda ise bürokratikleşme ve özerklik arasındaki ilişki incelenmiş, bürokratikleşme düzeyi arttıkça profesyonellerin özerklik düzeyinin azaldığı görülmüştür. Özerklik düzeyi, örgüt tipi ve örgütün merkezileşme düzeyine bağlı olarak da farklılaşabilir. Örneğin, bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde tartışıldığı gibi profesyonel bürokrasiler, adhokrasiden sonra en yüksek özerklik düzeyine sahip örgüt yapıları olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu örgüt tipinde, faaliyet çekirdeğindeki bir birimin uzmanlık gücüne göre de özerklik düzeyleri değişiklik gösterebilir.

Profesyonel bürokrasilerde, faaliyet çekirdeğindeki profesyonel birimler, örgütün temel faaliyetlerini yerine getirdiği ve gerekli uzmanlık bilgisine sahip olduğu için önemli bir konumdadır (Etzioni, 1959: 52). Uzmanlık bilgi ve becerisi profesyonel

bürokrasilerde, profesyonellerin daha çok kaynak talep etmesine ve bu kaynakları denetleme ve kullanmak istemesine yol açar çünkü örgütün temel kararları stratejik zirvenin sahip olmadığı teknik yetkinliğe dayanabilir (Perrow, 1961: 858). Profesyonellerin sahip olduğu uzmanlık bilgi ve becerileri örgütlerde karar alma mekanizmasında ve bunu takip eden çıktılarda kritik bir rol oynar (Reed, 1996: 574). Örgütü denetim altına almak ve örgütsel kararlar üzerinde söz sahibi olmak için yapılan mücadelelerde profesyonel gruplara bilişsel ve teknik olarak avantaj sağlar (Reed, 1996: 574).

Profesyonel bürokrasilerde profesyonellerin uzmanlık bilgisi üzerinde otorite kurulmaya çalışılarak özerklik düzeylerinin azalmasına neden olabilecek iki durumdan söz edilmektedir. (a) Birimin bürokratik hiyerarşi sistemine entegre edilmesi yani örgütsel karar sürecinin merkezileşme eğilimi göstermesi ya da (b) Birimin görev içeriklerinin sistematik kural ve prosedürler ile daha biçimsel bir yapıya dönüştürülmesidir (Waring ve Currie, 2009). Aslında bu tür bürokratik uygulamalarla özerkliğin sınırlandırılması, profesyonel koalisyonların örtük uzmanlık bilgilerinin kodlanarak açığa çıkarılmasını sağlayarak, stratejik zirvenin bu koalisyonlara bağımlılığının azaltılmasına neden olabilir.

Diğer taraftan örgütler stratejik planlarında ortaya koyduğu eylem ve mekanizmalarının tüm işlevsel birimler tarafından benimsenip yerine getirilmesi için uğraş vermektedir (Venkatraman, 1989). Profesyonel bürokrasilerde de tüm birimlerin bu hedef ve stratejilere uyumlandırılması, örgütsel başarı ve yüksek performans için hayati derece önemlidir (Bush ve Lederer, 2009). Dolayısıyla örgütün üst düzey hedeflerinin yerine getirilmesine imkan sağlayan ve uzmanlık bilgi ve becerilerini bu öncelik doğrultusunda kullanan profesyonel koalisyonların, stratejik zirveden destek görmesi, istek ve taleplerinin daha çok dikkate alınması mümkün görünmektedir. Bu ihtimal, stratejik zirve ile farklı profesyonel koalisyonlar arasında farklı bağımlılık ilişkilerinin olabileceğini ve dolayısıyla da profesyonel koalisyonların uzmanlık düzeylerinin farklı algılanmasına yol açabileceğini ima etmektedir.

Operasyonel özerkliğin bir güç olduğu (Caza, Tiedens ve Lee, 2011: 23) ifade edilmekle birlikte, bir güç kaynağı mı yoksa gücün nedensel bir sonucu mu olduğu sorusuna ilişkin ilgili yazın farklı açıklamalar sunmaktadır. Engel'e göre (1970) özerklik, profesyoneller için özellikle performans kriterlerinin ve etik kuralların

belirlenmesi gibi karar sürecinde önemli bir güç kaynağıdır. Walter ve Lopez (2008: 207) de özerkliğin profesyonellere ayrıcalık imkanı tanıyan, malzeme ve insan desteği gibi kaynaklara sahip olmalarına neden olan bir güç kaynağı olabileceğini düşünmektedir.

Diğer taraftan Bozeman, Fay ve Gaughan (2013: 304) kaynak kullanımını gibi kararlarda hat yöneticisinin onayını almaksızın karar verebilme özgürlüğü olarak tanımlar. Yazarlara göre özerklik, gücün nedensel bir sonucudur. Pfeffer (1992) de gücün etkisiyle gözlemlenen değişkenleri, gücün çıktısı olarak ele almıştır. Örneğin üniversitelerde hangi akademik birime ne ölçüde daha fazla araştırma fonu verildiği gibi örgütsel çıktılara bakıldığında gücün etkisi görülmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1974). Bu tez çalışmasında da Bozeman ve diğerlerinin (2013) görüşleri benimsenmektedir. Profesyonel birimler için bu özerkliği sağlayabilecek en temel değişkenlerden birinin, teknik bilgi ve becerilerden beslenen uzmanlık gücünün olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, profesyonel birimlerin uzmanlık düzeylerinin yüksek olması operasyonel özerklik düzeyinde artışa yol açarak kendi görev alanlarında daha özgür olmalarına yol açabilir. Özerklik düzeyinin artması, bağımlılığın azalarak gücün artması ve stratejik zirvenin meşru gücü karşısında avantajlı duruma gelmesini sağlayabilir. Bu çerçevede yüksek düzey özerklik, uzmanlık gücünün çıktısı olarak değerlendirilmiştir. Tüm bu açıklamalar ve çıkarımlar sonucunda çalışmanın aşağıda sunulan birinci hipotezi geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Profesyonel bürokrasilerde faaliyet çekirdeğindeki birimlerin uzmanlık gücü, operasyonel özerklik düzeylerini olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

3.5. İç-Grup Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Gücü

Sosyal ağ kuramına göre grupların iletişim biçimlerini, arkadaşlık ilişkilerini, birbirlerine duygusal yakınlık ya da uzaklıklarını, grup üyelerinin bağlantı örüntülerini şekillendirir. Kurama göre grup tanımı, herkesin herkesle bağlantıda olduğu klikleri kapsadığı gibi, sosyal bir sınıfın temsilcilerini ya da bir siyasi partiyi de içerebilir (Katz, Lazer, Arrow ve Contractor, 2004). Dolayısıyla grupları ya da örgütleri kapsayan sosyal ağlardaki aktörlerin gücünü ortaya çıkarmak, bu ağların anlaşılmasında büyük önem

taşımaktadır (Smith ve diğerleri, 2014). Zira bir çok araştırmacının düşüncesi, ağ konumunun sağladığı gücün, aktörlerin hem kendisine hem de kişinin ait olduğu gruba, birime, örgüte ve topluma sosyal sermaye sağlayabileceği yönündedir (Lin, 2001). Profesyonel birimler örgütlerde faaliyetlerini sürdüren aynı mesleki normlara sahip gruplardır. Bu iddiaya dayanarak profesyonellerden oluşan birimlerdeki aktörlerin iç-gruptaki yapısal konumlarının grubun uzmanlık gücü ve operasyonel özerkliği arasındaki ilişkide olumlu yönde etkiler yaratabileceği öngörülmektedir.

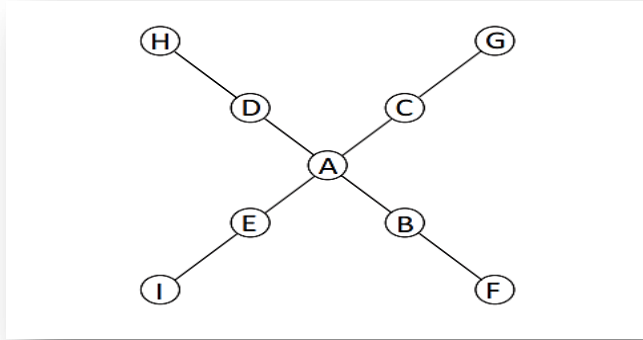
Bir ağ düzeneğinin, ağdaki aktörler arasındaki bilgi akışını, güç hiyerarşisini ve koordinasyon süreçlerini belirlediği iddiası, sosyal ağ kuramının en önemli tartışma konuları arasında yer almaktadır (Wölfer, Faber ve Hewstone, 2015). Ağ yapısının aktörlere sunduğu ilişkiyel güç kaynağı olarak sosyal sermaye gücünün önemi daha önceki bölümlerde değinilmiştir. Sosyal ağ bakış açısına göre, iç grubun ilişkiler yumağının merkezinde konumlanan bireyler, akranlarına göre yapısal olarak faydalı kaynaklara ulaşma potansiyeline ve dolayısıyla sosyal sermaye gücüne sahiptir (Mehra, Kilduff ve Brass, 2001).

Bireyin sosyal sermaye gücü olarak en çok ilişkilendirilen konu iç-grup ağ yapısındaki merkezilik düzeyidir. Merkezilik ölçütlerinden derece merkeziliği, bir aktörün (düğümün) sahip olduğu doğrudan bağlantıların sayısı ve gücünü ifade ederken, yakınlık merkeziliği, diğer aktörlere en kısa bağlantı yoluna sahip aktörlerin merkezilik değerini göstermektedir (Krackardt, 1990). Ancak ilgili alan yazınında bir ağ düzeneğini oluşturan aktörler arasındaki güç-bağımlılık ilişkilerini açıklamak için çoğunlukla merkezilik ölçütü olarak arasındalık merkeziliği (betweenness centrality), diğer bir deyişle aracı sermaye gücü üzerinde durulmaktadır (Brandes, Borgatti, Freeman, 2016; Krackardt, 1990; Mehra, Kilduff ve Brass, 2001; Smith ve diğerleri, 2014).

Arasındalık merkeziliği, bir aktörün, birbiriyle bağlantısı olmayan grup ya da kişiler arasındaki en kısa bağlantı yolu üzerinde olmasını ifade eder (Freeman, 1979). Dolayısıyla bir sosyal yapıda aracılık ve arabuluculuk yapan tüm aktörler, o yapının arasındalık merkezilik düzeyini arttırarak genel iletişim akışını ve bağımlılık ilişkilerini etkilemektedir. Smith ve diğerleri (2014), arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye kavramını, Şekil 15’de görselleştirilen ağdaki düğümleri birleştiren ve bilgi akışını denetleyen bir aktörün (A) sahip olduğu olumlu bağlantıları olarak kavramsallaştırır. Bu

açıklamaya dayanarak şekildeki ağ yapısında arasındalık merkeziliği bakımından en avantajlı olan aktörün, A olduğu ifade edilmektedir (Smith ve diğerleri, 2014).

Şekil 15. Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Gücü



Kaynak: Smith, J. M., Halgin, D. S., Kidwell-Lopez, V., Labianca, G., Brass, D. J., Borgatti, S. P. 2014. *Power in politically charged networks*. *Social Networks*, 36: 162-176.

Burt (2001), aracılığa dayalı sosyal sermaye gücünü, ağda birbiriyle *doğrudan* bağlantısı olmayan diğer aktörler arasında ilişki kurarak köprü görevi üstlenen bir aktörün aracılığı olarak tanımlar. Bu aktör, Burt'e (2001: 37) göre, yapısal boşlukları doldurup ilişkileri köprüleyerek çok sayıda kişiye ulaşabileceği için önemli ve değerli bilgilere sahip olabilir. Ağdaki konumunun sağladığı sosyal sermaye gücü ile aracı aktörler, diğerlerini yönlendiren, koordine eden ve hatta “bürokrasinin basamaklıp çözümleri” yerine pratik uygulamalar önerebilen kişilerdir (Codal ve Coşkun, 2016: 151).

Oh, Chung ve Labianca (2004), sosyal sermaye olgusunu, grup sosyal sermayesi boyutunda tartışmıştır. Yazarlara göre grup sosyal sermayesi, “bir gruba ait üyelerin hem grubun kendi sosyal yapısında hem de grubun ait olduğu örgüt yapısında ortaya çıkan sosyal ilişkilerin konfigürasyonu yardımıyla grubun gerekli kaynaklara erişimi” şeklinde tanımlanmaktadır. Oh, Labianca ve Chung (2006) de grup sosyal sermaye kavramına dikkat çekerek, grup içi ve gruplar arası ilişkilerde birbiriyle bağlantısı olmayan aktörleri köprüleme koşullarının farklılaşabileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye de iki farklı açıyla ele alınmıştır. Yazarlara göre, iç-grup bağlantılarını kontrol altında tutan aktörlerin bulunduğu bir grup ile dış-grubu iç-grup üyelerine bağlantılayan aktörlerin olduğu bir grup farklı *grup sosyal sermayesine* sahip olmaktadır. Bu tez çalışmasında da araştırmanın amacı gereği,

iç-grup üyeleri arasındaki arkadaşlık ilişkilerinde ortaya çıkan aracılık ve arabuluculuk rolü dikkate alınmıştır. Rowley (1997) dış-grup ve iç-grup arasındaki ilişkileri bağlantılayan aktörlerin olduğu bir ağ yapısının, dış grubun müdahalesine direnebileceğini tartışmıştır. Bu çalışmada ise iç-gruptaki aktörlerinin kendi aralarındaki köprüleme rollerinin, dış-grup ile ilişkilerde avantaj sağlayacak koşulları yaratabileceği ileri sürülmektedir.

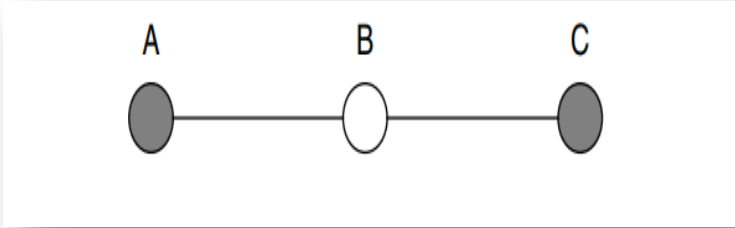
İç gruptaki aktörlerin arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü arttıkça, bilgi ve diğer değerli kaynaklar merkezde konumlanan aktörler üzerinden diğer iç-gruptaki aktörlere aktarılır. Bu kişiler değerli kaynakları saklama, ifşa etme ya da değiştirme gücüne sahiptir (Freeman, 1979; Brass ve Burkhardt, 1993). Arabuluculuk rolüyle merkezde konumlanan aktörler, ağdaki diğerleriyle güçlü ilişkiler kurmamış olsalar bile birbiriyle bağlantısız olanlar arasında ilişkileri yapılandırdığı için bu kişilerin üzerinde güç sahibidir (Wölfer, Faber ve Hewstone, 2015). Dolayısıyla bir kişi, aynı ilişki türü içindeki iki ya da daha fazla aktör arasında konumlandığında ya da iki ya da daha fazla ilişki türünde çıkar çatışması yaşayan aktörleri bağlantıladığında önemli düzeyde sosyal kazanç elde eder (Zaheer, Gözübüyük ve Milanov, 2010).

Bir aktörün arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü ne kadar yüksekse birim içinde faaliyet gösteren diğerleri arasında bağımlılık yaratarak onlar üzerinde güç uygulama süreçlerine yönelmesi de o derece yüksektir (Karckhardt, 1990). Bu açıdan bakıldığında arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü yüksek aktörler, iç-gruptaki diğerlerini prososyal ya da anti sosyal tutum ve davranışlara yönlendirerek kolektif karar ve eylemler üzerinde önemli etkiler yaratabilirler (Wölfer, Faber ve Hewstone, 2015). Aslında bu aktörler “şoför koltuğunda oturan” ve birimin performans çıktılarını belirleyen kişilerdir (Hopp ve Zenk, 2012). Buna ilaveten, arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü yüksek olan aktörlerin, bireysel performansları ve öz gözlemcilik düzeylerinin yüksek olduğu da bildirilmektedir (Mehra, Kilduff ve Brass, 2001).

Arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü ile ilgili Borgatti ve Halgin'in (2011:6), sosyal değiş-tokuş kuramının açıklamalarına dayanarak görselleştirdiği ilişki bağlantıları, Şekil 16'da sunulmuştur. Grafikteki üçlü ilişki yapısına göre B'nin arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü, A ve C'nin kendisine olan bağımlılığından dolayı yapısal avantajlar sağlamaktadır. B'nin A ve C ile ilişkisine konu olan kaynağa

ihtiyacı olduğunda iki alternatifini olmasına rağmen, A ve C'nin B'den başka alternatifini bulunmamaktadır. Dolayısıyla B'nin bu üçlü grupta arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye güç düzeyi A ve C'den daha yüksektir.

Şekil 16. Üçlü Bir Ağda Arasındalık Merkeziliği



Kaynak: Bogatti, S. P. ve Halgin, D. S. 2011. On network theory, *Organization Science*, Articles in Advance, 1-14.

Hopp ve Zenk'in (2012) görgül çalışma bulgularına göre, grup içinde arasındalık merkeziliği yüksek aktörlerin varlığı, grubun sosyal sermayesini artırarak genel performansını olumlu yönde etkilemektedir. Long, Cunningham ve Braithwaite'in (2013) yazın incelemesine göre, ilişkilerin rekabete dayanmadığı bir iç-grupta aracılık rolü üstlenen aktörler, bilginin gruptaki diğerlerine aktarılmasını, eylemlerin koordinasyonunun hızlandırılmasını, arabuluculuk yaparak çatışmaların çözülmesini ya da birlik ve bütünlüğün sağlanmasını kolaylaştırabilir.

Brass ve Burkhardt (1993), bir çalışmada hem yapısal hem de davranışsal güç boyutlarını incelemiştir. Yazarlar bu çalışmada bir ağ düzeneğinde konumlanan arasındalık merkeziliği bakımından güçlü aktörler ile bu aktörlerin politik becerileri ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkileri ele almıştır. Yazarlar, arasındalık merkeziliğini aktörün diğerlerini kendisine bağımlı kılma avantajı olarak tanımlamış ve bu değişken ile aktörlerin güç elde etme ya da kullanma taktikleri arasında bir ilişki saptamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye düzeyi ile koalisyon kurma taktiğine başvurma eğilimi arasında anlamlı bir etkileşim gözlenmektedir.

Tüm bu açıklama ve bulgular, profesyonel bürokrasilerde birimlerin uzmanlık gücü ve operasyonel özerklikleri arasında birim çalışanlarının iç-gruptaki arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün etkileşimsel bir rolü olabileceğini ima etmektedir.

Profesyonel birimlerde arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücüne sahip aktörlerin, üst düzey yönetim kadrosu ile sosyal değiş tokuş ilişkilerinde birimin sahip olduğu karmaşık uzmanlık bilgisini politik becerileriyle daha da değerli kılması söz konusu olabilir. Çünkü birim içindeki diğerlerinin ne bildiğini de bilen bu etkili aktörlerin, örgüt içinde yeni bir ihtiyaç belirlediğinde, birimin mesleki yetkinliklerini organize etmesi mümkün görünmektedir. Bu da, olası bir müzakere sürecinde ya da örgütsel değişim aşamalarında, stratejik zirvenin ilgili birimin kolektif etki yaratabileceği baskısını bilişsel olarak algılamasına yol açabilir.

Ayrıca, arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye düzeyi yüksek bu profesyoneller, birim içindeki meslektaşları arasında koordinasyon ve arabuluculuk yapabilir, bilgi akışını hızlandırabilir ve hatta biçimsel olmayan liderlik davranışlarıyla diğerlerini yönlendirebilir. Bu kapsamda uzmanlık gücünün çıktısı olarak değerlendirilen operasyonel özerklik düzeyi de profesyonellerin birim içindeki arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye düzeyiyle ilişkilendirilmektedir. Profesyonel birimlerde güçlü ve politik aktörlerin bulunması, grubun operasyonel özerklik algısını arttırabilir ve böylece profesyonelleri stratejik zirvenin muhtemel bürokratik müdahalelerinden ya da merkezi denetiminden koruyabilir.

Arbuluculuğa dayalı sosyal sermayesi kuvvetli aktörler birim içinde oluşan yapısal boşlukların, diğer bir deyişle bilgi boşluklarının farkında olduğu için birim içindeki üyelerin birbirleriyle teknik sorunlar üzerinde görüş alış verişinde bulunmasını teşvik edebilir (Hao, Dong ve Khalifa, 2013). Bu sayede birimin özerklik alanının korunması gibi ortak çıkarlar için bu profesyonel birimler bütünlük içinde hareket edilebilir. Tüm bu tartışmalar ışığında çalışmanın ikinci hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Profesyonel bürokrasilerde, faaliyet çekirdeğindeki birimlerin uzmanlık gücü ile operasyonel özerklik düzeyi arasındaki ilişkide birim içindeki aktörlerin arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır.

3.6. Güç Dengeleme Çabasında Ağ Yoğunluğu

Stratejik zirvenin sahip olduğu resmi güç karşısında profesyonel koalisyonların denge yaratma girişimlerinin başarıya ulaşması ile iç-grup ağ kompozisyonunun da ilişkili olma ihtimali yüksek görünmektedir. Örneğin, profesyonel birimlerdeki aktörlerin sosyal ilişki örüntülerine göre uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik düzeyleri farklılaşabilir. Bu düşünceden hareketle aşağıdaki bölümlerde profesyonellik ve profesyonel kimlik kavramları açıklanacak; koalisyon grup kimliğinin nasıl oluşabileceğine ilişkin açıklamalar getirilecektir. Kuramsal açıklamalar temelinde grup- içi ağ bağlantı yoğunluğunun, profesyonel birimlerin uzmanlık gücünde ya da operasyonel özerklik düzeyinde farklılık yaratıp yaratmayacağı tartışılacaktır.

3.6.1. Profesyonellik ve Profesyonel Kimlik

Mintzberg'e (1993: 198) göre profesyonellerin iki temel görevi vardır: (a) koşul bağımlılıkları olarak dikkate müşteri ihtiyaçlarını kategorize etmek – ki bu koşul bağımlılıklar hangi standart eylemlerin yapılacağını kapsar– (b) bu eylemleri uygulamak ya da uygulatmak. Bu bakış açısı, profesyonellere özgü ideolojik tutum ve öz-düzenleme bilincini işaret etmektedir. Profesyonel ideoloji, profesyonel kurumların çerçvelendirdiği etik kuralları ya da profesyonellerin aldığı eğitim sonucu içselleştirilen normları ifade etmektedir (Von Nordenflycht, 2010: 163). Öz-düzenleme ise bir mesleki birliğin ya da topluluğun, ilgili mesleğe kabul için gereken uzmanlık bilgi düzeyini ve mesleki uygulamaların etik kurallara uygunluğunun denetlemesini ifade etmektedir (Von Nordenflycht, 2010: 163). Bir anlamda klan denetimi ile içselleştirilmiş değerler üzerinden becerilerin standardizasyonu ve öz düzenleme gerçekleşir.

Walter ve Lopez'e (2008:207) göre profesyoneller, kendi faaliyetlerini yürütme, denetleme ve düzenleme işini en iyi kendilerinin yapabileceğini varsayarlar. O nedenle, öz-düzenleme mekanizması dışında nesnel bir denetim mekanizmasının performans değerlendirme işlevinde yetersiz kalacağını iddia edebilirler. Bu düşünceyle öznel denetim araçlarının, akranları tarafından nesnel bir şekilde yorumlanması gerektiğini savunurlar. Diğer bir ifadeyle, ilgili mesleğin saygınlığının ve güvenilirliğinin devamını garanti altına almak için o mesleğin her bir üyesi diğer üyelerin de aynı şekilde mesleki

standartlara ve etik kurallara uymasını gözetirler (Varma, 1999: 454). Profesyonellerin sahip olduğu bu nitelik ve koşulların yakın denetim ihtiyacını doğal olarak azalttığı iddia edilmektedir (Blau ve diğerleri, 1966).

Benzer şekilde Wilensky de (1964) doktorları marangozlardan, avukatları da sanayi işçisinden ayıran koşulların profesyonelliği belirlediğini belirtmektedir. Bu bakış açısında profesyonellerin yerine getirdiği teknik görevler sistematik kuramsal bilgiye dayanmaktadır ve bu bilgiler öngörülen çerçevede tanımlanmış uzun ve kapsamlı bir mesleki eğitimin sonucunda kazanılmaktadır.

Profesyoneller, mesleklerini tanımlayan bir dizi normatif kurallara tabi olmaktadır. Bu normlar profesyonellerin müşteri çıkarlarını kişisel ve ekonomik çıkarların üstünde tutmasını, yaptığı işte kaliteye ve teknik yeterliliğe önem vermesini gerekli kılmaktadır (Wilensky, 1964: 140). Wilensky (1964: 146) ayrıca bir *mesleğin* zaman içinde profesyonelleşme sürecini şu şekilde sıralamaktadır:

- İlgili mesleğin emek piyasasında tam zamanlı iş statüsü kazanması,
- mesleki eğitim ve uygulama standartlarının belirlenerek ilgili eğitim kurumlarının açılması,
- önce yerel sonra da ulusal boyutta mesleki birliklerin oluşturulması,
- ve nihayetinde de yasalarla desteklenmiş etik kuralların oluşturulmasıyla ilgili becerilerin çerçevelendirilmesi.

Hall (1968: 95), örgütün uzman kadrosu olarak adlandırdığı profesyonellere özgü nitelikleri tutum ve davranışlar temelinde incelemiştir. Bu incelemeye göre profesyoneller, işleriyle ilgili değerlendirmelerde bulunurken kendi profesyonel örgütlerini ya da mesleki gruplarını referans almaktadır. Yaptıkları işin ancak ve ancak aynı profesyonel formasyona sahip başka bir profesyonel tarafından değerlendirilebileceğini düşünürler (Hall, 1968: 93). Kerr, Von Glinow ve Schriesheim (1977) ise profesyonelliğin tanımı için belirledikleri nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Alana özgü soyut bilgilerin edinimi için uzun süreli uzmanlık eğitimi
- Yöntem ve çıktıların belirlenmesinde karar verme özerkliği
- Meslek ile ve mesleğe ait diğerleriyle özdeşleşme

- Mesleğin icrasında duygusallık ya da kişisel çıkarlardan kaçınma
- Meslek arkadaşlarının davranışlarının gözetimi için mesleki standartların korunmasını sağlama

Goode (1972 aktaran Groß ve Kieser, 2016: 74) profesyonellerin ortak bir kimliğe sahip olduklarından söz eder ve kendilerini bu kimlik üzerinden tanımladıklarını ileri sürer. Bu yazara göre ortak idealler temelinde hareket eden profesyoneller ilgili mesleki birliklerce belirlenen ve denetlenen etik kurallara uyma gerekliliğini benimser. Diğer taraftan, aynı benlik tanımını paylaştıkları ve benzer terminolojiyle iletişim kurdukları için başka profesyonel gruplara karşı da kapalı olma eğilimi gösterebilecekleri iddia edilmektedir (Goode, 1972). Wallace ve Kay'ın (2008) çalışmasında ise geleneksel profesyonellik ideallerini yansıtan dört profesyonel rol davranışından söz edilmektedir. Bunlardan,

- özerklik, profesyonellerin yaptıkları iş konusunda kontrolünü ne oranda elinde bulundurduğu,
- meslektaş dayanışması, meslektaşlarla oluşturulan sosyal bağları ve çalışma ilişkilerini,
- topluma hizmet yönelimi, insanlara yardım ve toplumda fark yaratma çabasını
- ve son olarak farklılaşma ile mesleğin icrasında birbirinden farklı ve çeşitli görevlerin yerine getirilmesi ifade edilmektedir.

3.6.2. Grup Kimliği: Sosyal Kimlik Kuramı

Örgütsel koalisyonlar aktörler için güç dengesini sağlama hedefini gerçekleştirecek araçsal bir temel olmasının yanı sıra, aynı zamanda bir üst kimlik niteliği taşımaktadır (Cobb, 1986; González ve diğerleri, 2008). Bu üst kimlik, daha önce iç-grup/dış-grup kategorilerine ait aktörlerin orijinal grup kimliklerini ve buna bağlı olarak iç-grup yanlılıklarını geçici olarak bir kenara bırakmalarına yol açmaktadır (González ve diğerleri, 2008). Bunun yanı sıra, algılanan benzerlikler, ortak sosyal kimlikler, bağlar ve karşılıklı güven ilişkileri (Bacharach ve Lawyer, 1998: 73), çıkar birliği ve arkadaşlık bağları (Pfeffer, 1992: 53) koalisyonlardaki bireysel çıkarları grup eylemine dönüştüren unsurlar olarak açıklanmaktadır.

Dolayısıyla koalisyonu oluşturanlar profesyoneller ortak bir üst sosyal kimlik meydana gelmesine yol açarken, bireylerin sahip olduğu ortak mesleki kimlikler de koalisyon oluşumuna yol açmaktadır. Koalisyon üyelerinin eğitim, ırk, yaş ve deneyim gibi sosyal kategorilerde benzerlikler gösterdiği ve koalisyon ilişkileriyle mevcut sosyal ilişkileri arasında güçlü bir ilişki olduğu görgül olarak da saptanmıştır (Walsh, 2006). Bunlara ilaveten, biçimsel olmasa da kuralları, rol ve norm yapılanması olan koalisyonların (Stevenson ve diğerleri, 1985: 263), bazı sosyal aktörleri bir araya getirirken, diğerlerinden kendini ayırarak, dahil etme ve dışarıda bırakma olgusunu ortaya çıkarması (Bacharach ve Lawyer, 1998:75) iç-grup/dış-grup ilişkilerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Sosyal kimlik kuramı bireylerin belli koşullarda neden bireysel kimliğiyle değil de grup bilinciyle hareket ettiğine yönelik önemli açıklamalar sunmaktadır. Benlik sınıflandırmasına dayanan sosyal kimlik kuramına göre bireyin sahip olduğu sosyal grup üyelikleri onun hem kendi benliğini hem de başkalarını tanımlamasında belirleyici olmaktadır (Turner, 1975). Bireyin sosyal bir sınıfa ya da gruba ait olduğuna ilişkin bilişsel anlamdaki farkındalığına işaret eden grup kimliği (Hogg ve Abrams, 1988), kişilerin bireysel kimliklerinden sıyrılarak tavır ve davranışlarını grup üyelikleri üzerinden ortaya koymasına ve ait olduğu grubun tipik davranış kalıplarını sergilemesine neden olmaktadır (Oakes, Haslam ve Turner, 1994). İç grupta yer alan ve aynı sosyal kimliği paylaşanlar 'biz'i, dış-gruptakiler de 'onlar'ı temsil etmektedir (Haslam, Reicher ve Reynolds, 2012). Grup kimliğine yol açan bilişsel süreçte, benlik ve iç-grup arasında benzeşim ve özdeşleşme kurulurken, iç-grup yüceltilip dış-grup yadsınacak şekilde farklılıklar vurgulanmaktadır (Haslam ve diğerleri, 2012).

Grup birlik ve bağlılığında önemli etkisi olan grup prototipleri, grupları betimleyen inanç, tavır, duygu ve davranışları kapsayan ve onu başka gruplardan farklı kılan bütün nitelikleri içinde barındırır (Hogg ve Terry, 2000). Merkezde konumlanan ve en çok prototipik davranışlar sergileyen iç-grup üyeleri, diğer iç-grup üyelerince en güvenilir, statülü ve etkili grup üyesi olarak değerlendirilir (Hogg ve Reid, 2006). Diğer taraftan davranışları daha az prototipik nitelikler içeren iç-grup üyeleri, merkezden uzak ve grup sınırlarına yakın konumlanmıştır; grubun dış-gruptan farklılaşmasını tehlikeye attıkları için de diğerlerince en az sevilen ve güvenilen kişilerdir (Hogg ve Terry, 2000). Grup içinde prototiplik düzeyi en yüksek olan üyelerin grup özdeşim düzeyi ve dış-grup

ayırıcılık düzeyinin de en yüksek olduğu, bu bireylerin iç-grupta güç ve statüyü elinde bulundurdukları belirtilmiştir (Sachdev ve Bourhis, 1985). Sosyal eylemlere, protestolara ya da diğer koalisyon davranışlarına en çok katılanların da özdeşim düzeyi en yüksek grup üyelerinin olduğu gözlenmiştir (Veenstra ve Haslam, 2000).

Grubun kolektif kimliğine ve bütünlüğüne yönelik en büyük tehditlerden biri olarak görülen prototip belirsizliği de üyelerinin grubun niteliklerini betimleyemez durumunda olması ve kimin iç-grup üyesi kimin dış-grup üyesi olduğunu sınıflandırılmamasıdır (Bartel ve Wiesenfeld, 2013). Bütünlük düzeyi yüksek grupların grup sınırları daha net olmakta ve bu da onları diğer gruplardan fark edilir düzeyde ayırt etmektedir. Sayıca az iç-grup üyeleri arasında bütünlük düzeyinin yüksek olduğu ve sosyal kimliklerine daha güçlü bağlar geliştiği de bildirilmektedir (Simon ve Hamilton, 1994). Diğer taraftan, gruplar büyüdükçe ve çeşitlilik arttıkça, grup bütünlüğü azalır ve grup prototipi belirsizliği artar; kategori sınırları geçirgenleşir ve nihayetinde de neyi nasıl yapması gerektiğini konusunda emin olamayan iç-grup üyelerinin birbirleriyle etkileşimi azalır (Bartel ve Wiesenfeld, 2013). İç-gruba ait prototipik davranışlar aynı zamanda grubun normatif yapısını da oluşturur. Grup üyelerinin birbirini gözlemleyerek bu davranışları içselleştirmesi ve ortak davranış eğilimleri sergilemesiyle grubun normatif yapısı meydana gelir (Hogg ve Reid, 2006).

Bir grubun kategori sınırlarını belirleyen normlar, iç-grup üyelerinin davranışlarının prototiplik düzeyinin de belirleyicisi (Oakes, Turner ve Haslam, 1991) ve bir sosyal grubu diğerlerinden ayıran davranış ve tutumlara yön veren kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Hogg ve Reid, 2006). Dolayısıyla, iç-grup üye sayısı artıp prototiplik homojenliği ve üyelerin özdeşleşme düzeyi azaldıkça, grup normlarında da esneklik ve grup sınırlarında da geçirgenlik ortaya çıkmaktadır. Gruplar ayrıca bireylere toplumsal anlamda özdeşleşme imkanı sunmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979).

Bireyler sosyal kimliğiyle hareket ettiğinde benlik sınıflandırması yaptığı sosyal kategori ile özdeşim geliştirir ve bu süreçte tek tek grup üyelerinden ziyade grubun bütününe bağlılık hissi duyar (Hogg ve Hardie, 1992). Buna ilaveten toplumsal özdeşim olgusu, bireylerin birlikte hareket etmesinin altında yatan en önemli unsurlardan biri olarak da görülmektedir. Simon ve diğerlerine göre (1998) göre bu olgudaki temel

gerekçe bireylerin grup temelli sosyal kimliklerinin öne çıkmasıyla grup içinde algı ve eylem benzeşikliğinin gerçekleşmesidir. Araştırmacılar iç-grupla özdeşleşmenin, iç-grup ve dış-grup üyelerinin kalıpyargı algılarını arttırarak iç grubun prototiplik homojenliğini yükselttiğini ifade etmektedir (Haslam, Oakes, Turner ve McGarty, 1996).

Resmi güç bakımından dezavantajlı olan profesyonel birimlerin güç dengeleme çabalarında başarılı olmaları, stratejik zirveyi oluşturan tepe yönetimine karşı ortak mesleki normlar temelinde ve iç-grup – dış-grup bilinciyle kolektif eyleme geçmesiyle mümkün görünmektedir. Profesyonel koalisyonlar gibi resmi güç bakımından dezavantajlı aktörler, sosyal yapının kendilerine sunduğu sınırlılıklara dayandırılan sınıfsal birlik ve özdeşleşme bilinci geliştirirler (Simpson ve Macy, 2004). Bu özdeşleşme algısı, aynı okuldan mezun olma gibi başka ortak bir sosyal kimlikle pekiştiğinde, dış-grup üyesi olarak görülen stratejik zirve karşısında kolektif eylem başarısı sağlayabilir (Simpson ve Macy, 2004). Koalisyona katılan tüm profesyonellerin ellerindeki tüm kaynaklarını, örneğin uzmanlık bilgilerini, koalisyonun çıkarı için harekete geçireceği söylenemez. Kaynakların harekete geçirilmesi aktörlerin koalisyonla kendini özdeşleştirmesine bağlıdır (Bacharach ve Lawyer, 1998; González ve diğerleri, 2008).

Özetlemek gerekirse, grup kimliği temelinde özdeşleşmenin, profesyonel birimlerin iç-grup yapısındaki yoğun ilişkiler ve kuvvetli sosyal bağlantılar sonucu gerçekleşmesi mümkün görünmektedir. Yüksek özdeşleşme olgusunun gözlemlendiği sıkı bağlı, ilişkilerin yoğun olduğu grupların sosyal etkileşim dinamikleri ve bu dinamiklerin grup uzmanlık gücü ve operasyonel özerkliğiyle muhtemel ilişkisi aşağıdaki bölümde tartışılmıştır.

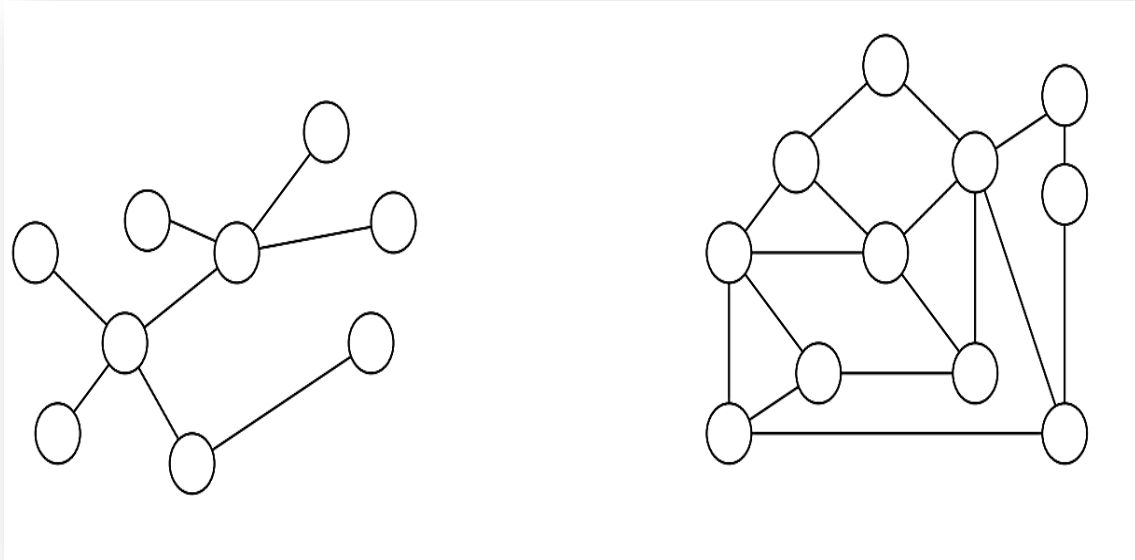
3.6.3. İç Grup Ağında Yoğunluk

Bir ağda mevcut aktörlerin birbirleriyle ilişkilerinin, o ağda oluşması muhtemel toplam bağlantı sayısına oranı yoğunluk olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1991). Herkesin herkesi tanıdığı, bildiği ve iletişim kurduğu ağlar, yoğunluk düzeyinin yüksek olmasına işaret eder (Gnyawali ve Madhavan, 2001). İlgili yazında bu ağlar, kapalı ağ düzenekleri olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Adler ve Kwon, 2002; Burt, 2001;

Gargiulo, Ertug ve Galunic, 2009; Labianca ve Brass, 2006; Walker, 2015). O nedenle bu çalışmada da ağ yoğunluğu ve kapalılık ifadeleri aynı kavramı kapsayacak şekilde kullanılacaktır.

Bir ağ yapısı değişkeni olan yoğunluk, birbirine bağlılık ve yakınlık geliştirmiş aktörlerin oluşturduğu sosyal ilişkiler örüntüsü olarak adlandırılabilir. Yoğunluk düzeyi yüksek ağların, daha homojen bir yapıda olabileceği, uzun süren, güvene dayalı ve yoğun ilişkilerle birbirine bağlı aktörlerden oluşabileceği belirtilmektedir (Bekkers ve diğerleri, 2008). Ağ yoğunluğu aynı zamanda ağdaki aktörlerin davranış, algı ve çıktıları üzerinde etkili olabilmektedir. Üyelerin birbirinin davranışlarını gözetlemesi ve fırsatçı davranışlara yönelik sosyal yaptırım uygulaması da olası görünmektedir (Labianca ve Brass, 2006). Gnyawali ve Madhavan'a (2001) göre, yoğunluk düzeyi yüksek gruplar klikleşme eğilimi taşır. Bu araştırmacılara göre iç-grup birliği ve iletişim sıklığından dolayı zaman içinde güçlü davranış normları oluşur. Güçlü grup normları da grup üyeleri üzerinde baskı yaratacağı için yeni ya da aykırı fikirler birlik ve beraberliğin bozulmaması için engellenmeye çalışılır.

Şekil 17. Seyrek (Açık) ve Yoğun (Kapalı) Ağ Yapısı



Kaynak: Andersson, U., Holm, D. B. ve Johanson, M. 2005. Opportunities, relational embeddedness and network structure. Ghauri, P., Hadjikhani, A. Ve Johanson, J (Ed), Managing opportunity development in business networks, 27-48. New York: Palgrave MacMillan.

Andersson, Holm, ve Johanson'a (2005) göre dışa açık, kapalılık düzeyi düşük ağlarda aktörler arasındaki sosyal etkileşim seyrek ve rekabete dayalıdır. Kişisel çıkarlar, kolektif çıkarların önünde gelir. Diğer taraftan, yoğun ve dışa kapalı ağlarda sıkı iletişim, işbirliğine yatkınlık ve kesintisiz bilgi akışı nedeniyle ağdaki üyelerin eylemlerini koordine etmek kolaydır. Dolayısıyla ağ yoğunluğu azaldıkça iletişimde kopmalar ve organize olma güçlüklerinin yaşanması olağan görünmektedir. Nahapiet ve Ghoshal (1998) bu düşünceye paralel olarak, yoğunluk düzeyinin yüksek olduğu ağlarda karşılıklı güven, güçlü grup kimliği, ortak dil, kodlar, mitler, hikayeler ve beklentiler sebebiyle ağ üyeleri arasında entelektüel sermaye paylaşımının kolaylaşacağını ileri sürmektedir.

Görüldüğü gibi, yoğun ağ düzenindeki bilginin iç-gruptaki üyeler arasında yayılımı kolaylaşmaktadır. Ağdaki bir üyenin ağ dışında edindiği bir beceri setinin tekrarlanan ilişkiler ve bağlantılardan dolayı tüm ağ düzenine hızla yayılması söz konusu olabilir (Ployhart ve Moliterno, 2011). Ağdaki aktörler arasında yayılan bilgi doğru ve prososyal içerikte olabileceği gibi, olumsuz değerlendirme ya da ön yargıların iç-grupta kabullenilmesine de yol açabilir (Kulik, Bainbridge, Cregan, 2008). Yoğunluk düzeyi yüksek ağlarda seyrek ağlara göre ortak inanç yapısından dolayı kolektif anlamlandırmaların (sensemaking) ve örgütsel sessizliğin daha fazla gözlemlenebileceği de öne sürülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca, ilişki yoğunluğunun, ağdaki üyeler arasında paylaşılan bilginin zaman içinde tekrarlanmasına ve ağ dışındaki yeni ve önemli bilgilere ulaşımı zorlaştığı da belirtilmektedir (Granovetter, 1973).

İç-grup üyelerinin birbirleriyle yoğun düzeyde etkileşimde bulunmasıyla, grubun çıkarları kişisel çıkarların önüne geçer (Oh, Chung ve Labianca, 2004). Bu ilişkiler yumağında birbirlerine yakın ve sıkı bağlarla bağlanmış aktörlerinin ilişkileri karşılıklı güven (Gargiulo ve Benassi, 2000) ve duygusal destek ortamı yaratır (Oh, Chung ve Labianca, 2004). Bu avantajlarının yanı sıra, yoğun bir ağ düzeninde aktörler arasındaki tekrarlanan ilişkiler, iç-grupta kaynak paylaşımının kolaylaşmasına da yol açmaktadır (Podolny, 2001).

Yoğunluk düzeyi yüksek bir gruptaki tekrarlanan etkileşimlerin, sosyal değiş tokuş kuramında Emerson'un (1962) kavramsallaştırdığı *toplam güç* tanımıyla tutarlı olduğu iddia edilebilir. Bu kurama göre toplam güç düzeyinin yüksek olması grup

üyeleri arasındaki değiş-tokuş ilişkisinin gücünü, sıklığını ve ilişkinin çatışmasız sürme eğilimine işaret etmektedir (Lawler ve Yoon, 1996; Cook ve diğerleri, 2006; Molm, 2006). Sosyal kimlik kuramına göre de kapalılık düzeyi yüksek gruplarda özdeşleşme düzeyinin yüksek olması iç-grup kayırmacılığı ve dış-gruba karşı önyargı gelişmesine neden olmaktadır (Brewer, 1979).

Yoğun ilişkilerin gözlemlendiği gruplarda, güçlü norm yapısı iç-grup üyelerinin dış-grupla etkileşimini engelleyerek farklı bilgi ve kaynaklara erişim sorunu yaratabilir (Portes ve Sensenbrenner, 1993). Bu gruba dış-gruplardan gelen kaynak ve bilgiler, olumsuz dış-grup yanlılığından dolayı göz ardı edilebilir (Tajfel ve Turner, 1985). O nedenle, ağ yoğunluk düzeyi yüksek bir profesyonel koalisyonun sahip olduğu birlik ve beraberlik, uzmanlık bilgisiyle de birleşince, her hangi bir dış müdahaleye izin vermeyecek düzeyde operasyonel özerklik ortamı hazırlayabilir.

Diğer taraftan stratejik zirve yoğunluk düzeyi yüksek, sıkı bağlı profesyonel bir birimin uzmanlık bilgi kaynağına bağımlı ise bu birimin faaliyetlerini denetim altına almak amacıyla yönetsel tedbir ve uygulamalara daha az başvuracaktır. Bu durumun ilgili profesyonel birimin kendi iç mekanizmalarını tasarlama ve koordine etme özgürlüğüne yol açması muhtemel görünmektedir.

Kapalı bir grup içindeki üyeler arasındaki güçlü bağlar, ilişkilerin sık, yakın, uzun süreye (Bourdieu, 1986) ve güvene dayandırılıyor olmasını ifade etmektedir (Coleman, 1988). Böylesi sıkı bağlanmış gruplarda değiş-tokuş ilişkileri yoğun seyredeceği için, kaynak dolaşımı grup içiyle sınırlı kalmaktadır (Burt, 2005). Bu da bilginin iç-grupta homojen olmasına neden olmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000). Bu homojenliğin, örgütte yeni alınan kararlardan, değişim ve eğilimlerden profesyonel koalisyonu soyutlama ihtimali yüksek görünmektedir.

Ancak bu koalisyonun örtük uzmanlık bilgisi, örgütün strateji ve hedeflerinin yerine getirilmesi bakımından kritik bir öneme sahipse, stratejik zirvenin bağımlılığını azaltmak için aracı aktörler üzerinden bu koalisyonla bağlantı kurması veya başka kaynak sağlayıcılardan ihtiyaç duyduğu uzmanlık bilgisini edinmesi söz konusu olabilir. Dolayısıyla bağımlılık dengesinde stratejik zirvenin avantajlı konuma geçmesi ve kapalı

profesyonel grupların örgütün iç ve dış çevresinde ortaya çıkan yeni ve değerli bilgilere sınırlı düzeyde erişim sağlaması muhtemeldir.

Profesyonel koalisyonun içinde oluşan ağ yapısında bağlantı yoğunluğunun seyrelmesi de gözlemlenebilir. Bu grup üyelerinin diğer sosyal grup üleriyle sosyal ağlar geliştirmesi (Oh ve diğerleri, 2004) ve örgüt içindeki diğer aktörlerle iletişim kurması, yeni ve çeşitli bilgilere erişimi kolaylaştırabilir (Hansen, 1999). Bu koşullar, profesyonel birim üyelerinin örgüt içinde etkili aktörlerle dış bağlantılar geliştirmesi ve teknik ve politik konularda destek görmelerine neden olabilir (Seibert ve diğerleri, 2001).

Öte yandan yoğunluk düzeyi yüksek bir ağ düzeneğinde, profesyonellerin sahip olduğu değerli kaynakları savunmak ya da muhafaza etmek için bütünlük içinde tavır sergileme ihtimalleri yüksektir (Nin, 2001). Dolayısıyla yoğun ağ yapısına sahip profesyonel koalisyonlar, grubun en değerli kaynağı olduğu varsayılan örtük uzmanlık bilgisini açığa çıkartacak bürokratik yöntemlere karşı bütünlük içinde hareket ederek üst yönetimin kendilerine bağımlılığını devam ettirme çabasında olabilirler.

Koalisyon gruplarının eğitim, ırk, yaş ve deneyim gibi sosyal kategorilerde benzerlikler gösterdiği ve koalisyon ilişkileriyle mevcut sosyal ilişkileri arasında güçlü bir ilişki olduğu görgül çalışmalarla bildirilmektedir (Walsh, 2006). Ayrıca, koalisyonların biçimsel olmasa da kuralları, rol ve norm sistemlerine sahip (Stevenson ve diğerleri, 1985; Von Nordenflycht, 2010) gruplar olduğu ifade edilmektedir. Ancak iç-grup normlarının zayıflaması, grup kategori sınırlarının belirsizleşmesine ve neyi nasıl yapması gerektiği konusunda emin olamayan iç-grup üyelerinin birbirleriyle etkileşiminin azalmasına yol açar (Bartel ve Wiesenfeld, 2013).

Seyrek ağlarda, bazı aktörler ya da klikler grubun çeperinde izole bir şekilde konumlanacağı için bilgi, iletişim, norm ve değerlerin yayılımı sekteye uğrayacaktır (Rowley, 1997). Norm yapısının zayıflaması ve daha az iletişim kurulması, grup sınırlarının bulanıklaşmasına yol açacağı için, koalisyon aktörleri arasındaki birlik ve beraberliği zedelenebilir. O nedenle de kendi faaliyetlerini belirleme ve organize olma konusunda koalisyon içinde tam bir görüş birliğine erişilemeyeceği, resmi gücün denetim ve bürokratik müdahalelerine maruz kalabileceği öngörülebilir.

Diğer taraftan ağdaki ilişkilerde yoğunluk düzeyi arttıkça üyeler arasında samimi ve güvene dayalı ilişkilerde artış gözlemleneceği için ortak çıkarlar temelinde birlikte hareket etmeleri (Gilsing ve diğerleri, 2008; Nin, 2001) ve dolayısıyla operasyonel özerkliklerini korumaya yönünde eğilim göstermeleri kuvvetle muhtemeldir. Stratejik zirve, koalisyonun teknik ve mesleki bilgisine bağımlı ise koşullar değişebilir. Bu koalisyonlar yönetsel yaptırım ve müdahaleleri özerklik düzeylerine karşı saldırı olarak algılayıp iç-grup kategorizasyon sınırlarını dış-gruba (stratejik zirveye) karşı belirginleştirip bütünlük içinde hareket edebilir.

Tüm bu kuramsal tartışmalardan yola çıkarak, profesyonel birimlerdeki sosyal ağ yapısının yoğun ya da seyrek olmasının, birim çalışanlarının algı, tutum ve davranışlarında farklılık yaratabileceği gibi, uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik düzeyinde de değişiklikler yaratabileceği beklenmektedir. Bu iddialardan hareketle araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Profesyonel bürokrasilerde, yoğunluk düzeyi yüksek ve yoğunluk düzeyi düşük faaliyet çekirdeği birimleri, uzmanlık gücü bakımından anlamlı düzeyde farklılaşır.

Hipotez 4: Profesyonel bürokrasilerde, yoğunluk düzeyi yüksek ve düşük faaliyet çekirdeği birimleri, operasyonel özerklik bakımından anlamlı düzeyde farklılaşır.

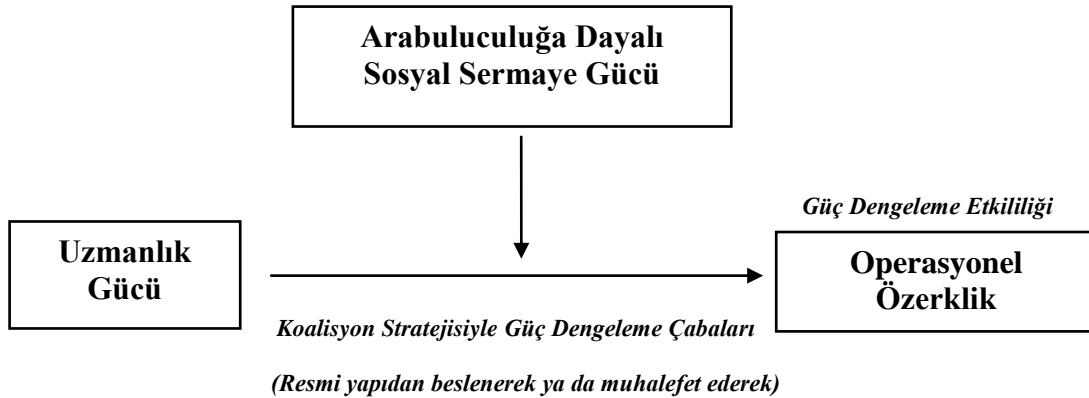
BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

Bu tez çalışmasının önceki bölümlerinde yer alan tartışma ve açıklamalar sonucunda kuramsal bir model geliştirilmiştir. Şekil 18’de sunulan bu modelin temel dayanağı, profesyonel bürokrasi tipi örgütlerde yer alan faaliyet çekirdeğindeki birimlerin, stratejik zirvenin mutlak gücü karşısında güç dengelemek için koalisyon yapısıyla hareket edebileceğidir. Bu süreçte profesyonel alt-birimlerin sahip olduğu uzmanlık gücünün, operasyonel özerklik düzeyleri ile olumlu yönde ilişkisi olabileceği ve bu ilişkinin iç-grup aracılığına dayalı sosyal sermaye gücünün yüksek olduğu koşullarda daha da kuvvetleneceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu birimlerdeki profesyonellerin arkadaşlık ilişkilerindeki yoğunluk düzeyine göre güç dengeleme süreçlerindeki dinamiklerin değişebileceği ve dolayısıyla uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik bakımından alt-birimlerde farklılaşma gözlemleneceği öngörülmektedir. Araştırma modelinin tasarımında yer alan koalisyon davranışları ve güç dengeleme etkililiği ise, kuramsal varsayım olarak geliştirildiği için çalışmanın analiz kapsamı dışında tutulmuştur.

Şekil 18. Araştırmanın Kuramsal Modeli



4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma, profesyonel bürokrasi modeline dayanan örgütlerdeki birimlerarası güç olgusunun ilişki dinamiklerine ışık tutmayı amaçladığı için betimleyici; sosyal değiş-tokuş, kaynak bağımlılığı ve sosyal ağ kuramı çerçevesinde ele alınan farklı değişkenlerin nedensel ilişkilerine odaklandığı için de açıklayıcı bir yöntem benimsemiştir. Kapsadığı süre bakımından kesitsel bir çalışma olan bu araştırma çoklu analiz düzeyinde incelenmiştir. Çalışmanın nicel verileri, tarama yönteminde yaygın olarak kullanılan istatistiksel analizlerle; sosyometrik veriler ise sosyal ağ analizi ile çözümlenmiştir. İstatistiksel analizler için PROCESS eklentili IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 yazılım programları, ağ analizi için de UNICET 6 yazılım programı kullanılmıştır.

4.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini profesyonel bürokrasi modelinin stratejik zirve ve teknik çekirdeğini oluşturan alt birimler ve bu birimlerde çalışan, aynı profesyonel kimliğe sahip iş görenler oluşturmaktadır. Çalışmada üç adet örneklemden veri toplanmıştır. Çalışmada sosyal ilişki dinamiklerinin kapsadığı örgütsel bağlam dikkate alındığı için örneklem sınırları belirlenirken Baykal ve Gürbüz'ün (2016) bir çalışmasında izledikleri pozisyon-tabanlı yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre, örnekleme oluşturan kişiler seçilirken, belirli bir birime ya da gruba ait olacak şekilde seçim yapılmaktadır (Baykal ve Gürbüz, 2016). Mevcut çalışmada da stratejik zirveyi ve faaliyet çekirdeğini temsil eden birimlere ait profesyoneller, örneklem grupları olarak seçilmiştir.

Çalışmadaki birinci örneklem grubu, Ankara'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinin stratejik zirve bileşenini temsil ettiği düşünülen senato üyelerinden (n=33) oluşmaktadır. Bu örneklem grubu, uzmanlık ölçeğini yanıtlayarak ikinci ve üçüncü örnekleme oluşturan alt-birimleri yedi ölçüt üzerinden puanlamıştır. Çalışmanın ikinci ve üçüncü örneklem gruplarını, arkadaşlık ilişki örüntüleri bakımından farklılaştığı düşünülen, aynı üniversitenin Mühendislik ve Hukuk Fakültelerinin tam zamanlı akademisyenleri oluşturmuştur (n=125). Bu akademisyenler, mühendis ve hukukçu kimliğini taşıyan ve ilgili fakültenin akademik faaliyetlerini yürüten tam

zamanlı statüdeki iş görenlerdir. İkinci örneklemedeki Mühendislik (MÜH) grubunda beş alt-birim; Hukuk (HUK) grubunda da iki alt-birim yer almaktadır.

İkinci ve üçüncü örneklem grubu oluşturulurken, pozisyon tabanlı örnekleme yönteminin yanı sıra, politik kategorizasyon yaklaşımı (Pfeffer, 1992) da dikkate alınmıştır. Bu yaklaşıma göre bir örgütün tam olarak anlaşılabilmesi için politik alt-birimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, olası profesyonel koalisyonlara ilişkin bir inceleme yapılırken kategorize edilen grupların mümkün olduğunca kapsayıcı olması ve düşünce yapısı bakımından da homojenlik sergilemesi beklenmektedir (Pfeffer, 1992). Bu bakımdan çalışma için seçilen ikinci ve üçüncü örneklem gruplarının politik kategori tanımına uygun nitelikler taşıdığı düşünülmüştür. Bu örneklem grupları operasyonel özerklik ölçeği ve sosyal ağ analizi formundaki ifadeleri yanıtlamıştır.

Analiz verilerinin toplandığı birinci örneklem grubuna ait betimleyici istatistikler Tablo 5’de yer almaktadır. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 33 senato üyesinin 12’si (% 36.4) kadın, 21’i (% 63.6) erkek, 3’ü (% 9.1) bekar, 30’u (% 90.9) evlidir. Katılımcıların 9’u (% 27.3) 41-50 yaş aralığında, 11’i (% 33.3) 51-60 yaş aralığında, 10’u (% 30.3) 61-70 yaş aralığında, 3’ü de (% 9.1) 71 ve üstü yaş aralığındadır. Çalıştıkları kurumdaki hizmet yılına bakıldığında, katılımcıların 1’i (% 3) 4-6 yıl, 1’i (% 3) 7-9 yıl, 5’i (%15.2) 10-12 yıl, 7’si (% 21.2) 13-15 yıl, 8’i (% 24.2) 16-18 yıl, 5’i (% 15.2) 19-21 yıl, 6’sı (%1.6) da 22 yıl ve daha fazla süredir aynı üniversitede çalışmaktadır.

Analiz verilerinin toplandığı ikinci ve üçüncü örneklem grubundaki katılımcılara ait betimleyici istatistikler Tablo 6’da sunulmuştur. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 125 akademisyenin 50’si (40%) kadın, 75’i (%60) erkek, 41’i (%32.8) bekar, 84’ü (%67.2) evlidir. Katılımcıların 34’ü (% 27.2) 20-30 yaş aralığında, 36’sı (%28.8) 31-40 yaş aralığında, 18’i (%14.4) 41-50 yaş aralığında, 13’ü (%10.4) 51-60 yaş aralığında, 11’i (%8.8) 61-70 yaş aralığında, 13’ü de (% 10.4) 71 ve üstü yaş aralığındadır. Çalıştıkları kurumdaki hizmet yılına bakıldığında, 13’ünün (%10.4) 0-1 yıl, 15’inin (%12) 2-3 yıl, 31’inin (%24.8) 4-6 yıl, 16’sının (%12.8) 7-9 yıl, 19’unun (%15.2) 10-12 yıl, 17’sinin (%13.6) 13-15 yıl, 5’inin (%4) 16-18 yıl, 7’sinin (%5.6) 19-21 yıl, 2’sinin (%1.6) de 22 yıl ve daha fazla süredir aynı kurumda çalıştıkları

görülmektedir. Mühendis ve Hukuk profesyonellerinin oluşturduğu bu örneklem grubunun alt-birimlerine ait betimleyici istatistikleri ise Tablo 7. 8 ve 9'da yer almaktadır.

Tablo 5. Birinci Örneklem Grubuna Ait Betimleyici İstatistikler

n: 33	Sayı	%
Cinsiyet		
Kadın	12	36.4
Erkek	21	63.6
Medeni Durum		
Bekar	3	9.1
Evli	30	90.9
Yaş		
41-51	9	27.3
51-60	11	33.3
61-70	10	30.3
71 ve üstü	3	9.1
Çalıştığı Üniversitedeki H.Yılı		
4-6	1	3
7-9	1	3
10-12	5	15.2
13-15	7	21.2
16-18	8	24.2
19-21	5	15.2
22 ve üstü	6	18.2

Tablo 6. İkinci ve Üçüncü Örneklem Grubuna Ait İstatistikler

BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER (n= 125)								
CİNSİYET	Sayı	%	YAŞ	Sayı	%	HİZMET YILI	Sayı	%
Kadın	31(MÜH)	36.9	20-30	24(MÜH)	28.6	0-1	10(MÜH)	11.9
	19(HUK)	46.3		10(HUK)	24.4		3(HUK)	7.3
	50	40		34	27.2		13	10.4

Erkek	53(MÜH)	63.1	31-40	26(MÜH)	31	2-3	10(MÜH)	11.9
	22(HUK)	53.7		10(HUK)	24.4		5(HUK)	12.2
	75	60		36	28.8		15	12
			41-50	15(MÜH)	17.9	4-6	19(MÜH)	22.6
				3(HUK)	7.3		12(HUK)	29.3
				18	14.4		31	24.8
MEDENİ H.			51-60	10(MÜH)	11.9	7-9	10(MÜH)	11.9
				3(HUK)	7.3		6(HUK)	14.6
				13	10.4		16	12.8
Bekar	30(MÜH)		61-70	4(MÜH)	4.8	10-12	14(MÜH)	16.7
	11(HUK)	26.8		7(HUK)	17.1		5(HUK)	12.2
	41	32.8		11	8.8		19	15.2
Evli	54(MÜH)	64.3	71+	5(MÜH)	6	13-15	10(MÜH)	11.9
	30(HUK)	73.2		8(HUK)	19.5		7(HUK)	17.1
	84	67.2		13	10.4		17	13.6
						16-18	3(MÜH)	3.6
							2(HUK)	4.9
							5	4
						19-21	7(MÜH)	8.3
							0(HUK)	0
							7	5.6
						22+	1(MÜH)	1.2
							1(HUK)	2.4
							2	1.6

Tablo 7. HUK Grubu Alt Birimlerine Ait İstatistikler

HUKUK GRUBU KATILIMCILARA AİT İSTATİSTİKLER					
KAMU HUKUKU (n:20)			ÖZEL HUKUK (n:21)		
	Sayı	%		Sayı	%
Cinsiyet			Cinsiyet		
Kadın	8	40	Kadın	11	52.4
Erkek	12	60	Erkek	10	47.6
Medeni Durum			Medeni Durum		
Evli	17	85	Evli	13	61.9
Bekar	3	15	Bekar	8	38.1
Yaş			Yaş		
20-30	5	25	20-30	5	23.8
31-40	5	25	31-40	5	23.8
41-50	0	0	41-50	3	14.3
51-60	2	10	51-60	1	4.8
61-70	3	15	61-70	4	19
71 ve üstü	5	25	71 ve üstü	3	14.3
Hizmet Yılı			Hizmet Yılı		
0-1	0	0	0-1	3	14.3
2-3	1	5	2-3	4	19
4-6	8	40	4-6	4	19
7-9	4	20	7-9	2	9.5
10-12	3	15	10-12	2	9.5
13-15	4	20	13-15	3	14.3
16-18	0	0	16-18	2	9.5
19-21	0	0	19-21	0	0
22 ve üstü	0	0	22 ve üstü	1	4.80

Tablo 8. MÜH Grubu Alt Birimlerine Ait İstatistikler-I

BİLGİSAYAR M. (n:17)		BİYOMEDİKAL M. (n:22)		ELEKTRİK-ELEKTRONİK (n:13)				
Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet				
Kadın	6	35.3	Kadın	11	50	Kadın	3	23.1
Erkek	11	64.7	Erkek	11	50	Erkek	10	76.9
Medeni Durum		Medeni Durum		Medeni Durum				
Evli	12	70.6	Evli	8	36.4	Evli	12	92.3
Bekar	5	29.4	Bekar	14	63.6	Bekar	1	7.7
ENDÜSTRİ M. (n:15)				MAKİNE (n:17)				
Sayı		%		Sayı		%		
Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet		
Kadın	7	46.7	Kadın	4	23.5	Kadın	4	23.5
Erkek	8	53.3	Erkek	13	76.5	Erkek	13	76.5
Medeni Durum		Medeni Durum		Medeni Durum		Medeni Durum		
Evli	11	73.3	Evli	11	64.7	Evli	11	64.7
Bekar	4	26.7	Bekar	6	35.3	Bekar	6	35.3

Tablo 9. MÜH Grubu Alt Birimlerine Ait İstatistikler-II

BİLGİSAYAR M. (N:17)		BİYOMEDİKAL M. (N:22)		ELEKTRİK-ELEKTRONİK (N:13)				
Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Yaş		Yaş		Yaş				
20-30	4	23.5	20-30	8	36.4	20-30	3	23.1
31-40	8	47.1	31-40	8	36.4	31-40	2	15.4
41-50	1	5.9	41-50	4	18.2	41-50	3	23.1
51-60	1	5.9	51-60	2	9.1	51-60	4	30.8
61-70	2	11.8	61-70	0	0	61-70	0	0
71 +	1	5.9	71+	0	0	71 +	1	7.7

Hizmet Yılı			Hizmet Yılı			Hizmet Yılı		
0-1	1	5.9	0-1	5	22.7	0-1	2	15.4
2-3	0	0	2-3	1	4.5	2-3	5	38.5
4-6	4	23.5	4-6	4	18.2	4-6	2	15.4
7-9	4	23.5	7-9	3	13.6	7-9	0	0.0
10-12	4	23.5	10-12	4	18.2	10-12	0	0.0
13-15	0	0	13-15	4	18.2	13-15	1	7.7
16-18	2	11.8	16-18	0	0.0	16-18	1	7.7
19-20	1	5.9	19-20	1	4.5	19-20	2	15.4
22 +	1	5.9	22+	0	0	22 +	0	0

ENDÜSTRİ M. (N:15)			MAKİNE (N:17)		
Yaş	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
20-30	5	33.3	20-30	4	23.5
31-40	4	26.7	31-40	4	23.5
41-50	4	26.7	41-50	3	17.6
51-60	1	6.7	51-60	2	11.8
61-70	0	0.0	61-70	2	11.8
71 +	1	6.7	71 +	2	11.8
Hizmet Yılı	Sayı	%	Hizmet Yılı	Sayı	%
0-1	1	6.7	0-1	1	5.9
2-3	1	6.7	2-3	3	17.6
4-6	5	33.3	4-6	4	23.5
7-9	1	6.7	7-9	2	11.8
10-12	3	20.0	10-12	3	17.6
13-15	1	6.7	13-15	4	23.5
16-18	0	0	16-18	0	0
19-20	3	20.0	19-20	0	0
22 +	0	0	22 +	0	0

4.4. Veri Toplama Araçları

4.4.1. Uzmanlık Gücü Dereceli Puanlama Ölçeği (Rubric)

Örgüt yazınında alt-birim gücü üzerine yapılan görgül çalışmalara bakıldığında, çoğunlukla kişilerin bilişsel algısına dayanarak ve sosyal değiş-tokuş sürecindeki bağımlılık yapısı üzerinden gücün ölçüldüğü saptanmıştır. Ayrıca veri toplama sürecinde bağlama özgü ölçüm araçları geliştirildiği dikkat çekmiştir. Örneğin Skinner, Donnelly ve Ivancevich (1987) çalışmalarında, imalatçısı firmaya ne düzeyde örgütün bağımlı olduğunu dört ölçüt üzerinden yöneticilere puanlatmıştır. Wybo ve Goodhue (1995) alt birim sistem gücünü, değiş-tokuş sıklığı bağlamında ölçümlendiği araştırmalarında, birim çalışanlarına ne sıklıkla diğer birimler ile bilgi alış-verişinde bulduklarını; bu birimlere ne düzeyde bağımlı olduklarını sorarak ölçmüştür.

İlgili yazında çalışanların bağımlılık algılarına dayanan ölçek maddeleri ile güç yapısını ölçen benzer başka çalışmalara da rastlamak mümkündür (Davis ve Mentzer, 2008; Jiang, Shiu, Henneberg ve Naude, 2013; Lusch ve Brown, 1996; Saidel, 1991). Bu çalışmada ise tündengelimle elde edilen uzmanlık gücü soyut yapısı, profesyonel birimlerin karmaşık uzmanlık bilgisine, stratejik zirvenin (üst düzey yönetim kadrosunun) kaynak bağımlılığı şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Diğer bir deyişle, uzmanlık bilgisi kaynağına stratejik zirvenin bağımlılık algısı ne kadar yüksek ise o bilgiye sahip olan profesyonel birimlerin uzmanlık gücünün de yüksek olduğu varsayılmıştır.

Pfeffer (1992: 67), “yapmak istediklerimi gerçekleştirmek için kimin desteğine ve iş birliğine ihtiyacım varsa ona bağımlıyım” ifadesiyle güç ve bağımlılık ilişkisini özetlemiştir. Uzmanlık gücü kavramının işletimleştirilmesi için de örgüt misyonu ve üst yönetimin sorumluluk alanındaki hangi görev ve faaliyetler için, profesyonel grupların bilgisine ve desteğine ihtiyaç duyabileceğine ilişkin alan yazın incelenmiştir. Örneğin, profesyonel bürokrasi modelinde faaliyet gösteren üniversitelerin misyonu, Erdem’in (2013) yazın taraması içerikli çalışmasında eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet konularında öncü olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Sanchez-Barrioluengo ise (2013), öğrenci sayıları, staj imkanları, yayın ve araştırma projeleri, patent/ürün geliştirme, dış çevre ile ilişkiler gibi göstergelerle bu misyon boyutlarını

detaylandırmıştır. Etzkowitz (2013) de üniversitelerin girişimcilik misyonuna vurgu yaparak üniversite-sanayi ve üniversite-devlet işbirliğinin önemine işaret etmiştir. Benzer şekilde Philpott, Dooley, O'Reilly ve Lupton (2011) girişimci üniversite idealinden söz ederek üniversitelerin ekonomik gelişmeye katkı görevinin altını çizmiştir.

Finkelstein (1992) ve Finkelstein ve diğerleri (2009), örgütlerin stratejik zirvesinde yer alan yönetim kadrosunun sorumluluk alanlarına ilişkin faaliyetleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Dış belirsizliği gidermek için örgütün görev ve kurumsal çevresinden bilgi elde etmek,
- Örgütün görev ve kurumsal çevresini etkilemeye ve şekillendirmeye çalışmak (örneğin, lobi faaliyetleri, ortak girişimler, stratejik birlikler, ya da dernekler vasıtasıyla),
- İç belirsizliği gidermek için örgüt-içi bilgi akışı ve karar mekanizmalarını kontrol altına almak,
- Strateji belirlemek,
- Belirlenen strateji ile örgütsel davranış arasında uyum yaratmak.

Üniversitelerin genel anlamda varlık nedeni ve üst yönetim kadrosunun görev ve sorumluluklarıyla ilgili bu açıklamalar ışığında, uzmanlık gücü (UzmG) dereceli puanlama ölçeği için yedi ölçüt belirlenmiştir. Ölçeğin kapsam geçerliliği için ilgili alanda uzman iki öğretim üyesinden görüş alınmıştır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Geribildirimler sonucu gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçek üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğin pilot uygulaması için kararlaştırılan örneklem grubu çalışmanın yürütüldüğü aynı üniversitenin idari teşkilatında görev alan, Rektörlüğün akademik ve idari faaliyetlerine doğrudan destek sağlayan Koordinatörler ve Daire Başkanlarından oluşturulmuştur (n=13), 15 katılımcıdan 13'ü geri dönüş sağlanmıştır. Pilot çalışma ile yapılan değerlendirmeler ve düzeltmeler sonucunda uzmanlık gücü dereceli puanlandırma ölçeği son halini almıştır (Ek-1).

Pilot uygulamadan sonra çalışmanın yapıldığı üniversitenin senato üyeleri (n=33), ikinci ve üçüncü örneklem grubuna ait alt-birimleri, yedi ölçüt üzerinden puanlayarak değerlendirmiştir. Puanlama, yüz yüze iletişimle ya da sanal ortamda yapılmıştır. Üniversite senatosunda yer alan Mühendislik ve Hukuk Fakültesi Dekanları ile Fakülte temsilcisi öğretim üyeleri çalışma dışında bırakılarak yanlılık olasılığı en aza indirilmeye çalışılmıştır. Senato üyelerinin değerlendirmeleri sonucunda profesyonel birimlerin aldığı ortalama puanların, iki mesleki grup ve bu grupların alt-birimleri arasındaki uzmanlık gücü hiyerarşisini yansıtacağı varsayılmıştır.

4.4.2. Operasyonel Özerklik (OpOz) Ölçeği

Çalışmanın önceki bölümlerinde yapılan çıkarımlar sonucu gücün çıktısı olarak kavramsallaştırılan operasyonel özerklik yapısı, Breugh'un (1999) geliştirdiği, Langfeld'in (2005) çalışma gruplarına uyarladığı 8 maddeli ve tek faktörlü özerklik anketi yardımıyla ölçülmüştür. Eşit aralıklı ve 5'li Likert formatında hazırlanmış olan ölçeğin orijinalinde Cronbach's Alpha güvenirlik düzeyinin .91 olduğu bildirilmiştir (Langfeld, 2005). Ölçek bu çalışma için Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Operasyonel özerklik ölçeğinin Türkçeye uyarlama sürecinde Brislin, Lonner ve Thorndike'in (1973) geliştirdiği beş aşamalı yöntem izlenmiştir. Öncelikle ölçek maddeleri ve yönergesi, İşletme öğrencileri için lisans düzeyinde İngilizce ders veren iki öğretim görevlisi ve İngiliz Dili Öğretimi alanında tecrübeli bir öğretim görevlisi tarafından birbirlerinden bağımsız olarak İngilizce'den Türkçeye çevirmiştir. Yapılan çeviriler, araştırmacı tarafından karşılaştırıldıktan sonra anlam ve dilbilgisi bakımından en uygun olanlar üzerinde karar kılınmıştır. Hedef dile çeviri işleminin son halini vermek üzere de Türk dili konusunda uzman bir profesyonelden onay alınmıştır.

Anlam denkleğinin sınanması için Türkçeye çevrilen 8 maddeli ölçek, orijinal diline tekrar çevrilmiştir. Tekrar çeviri işlemi, çeviri yapan uzmanlardan farklı, orijinal ölçeği daha önce görmemiş İngiliz dili öğretimi alanında tecrübeli öğretim görevlileri tarafından yapılmıştır (Bayık ve Gürbüz, 2016). Daha sonra araştırmacı tarafından iki çeviri arasında denklik sağlanıp sağlanmadığı konusunda değerlendirmeler ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Uzman görüşü de alınarak ölçeğın Türk kültürüne uygunluğuna üzerinde fikir birliğine varılarak, ölçek uygulama sürecine geçilmiştir.

Anket uyarlama sürecinde ölçeğin orijinal dildeki versiyonu ile hedef dildeki versiyonunun dilbilimsel ve kültürel denkliğini sınamak ve katılımcılardan geribildirim almak için pilot uygulama yapılmıştır (Bayık ve Gürbüz, 2016). Alınan geribildirimler sonucunda ölçek son halini almıştır (Ek-2).

4.4.3. Ağ Analizi Formu

Çalışmanın amacına uygun olarak ikinci ve üçüncü örneklem grubundan sosyal ağ verileri de toplanmıştır. Veriler, hem profesyonel grupların yoğunluk düzeyini hem de arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücüne (AsosG) işaret eden arasındalık merkeziliği puan ortalamalarını hesaplamak için kullanılmıştır.

Ağ sınırları çerçevesini, farklı profesyonel kimlikleri temsil ettiği değerlendirilen bu grupların alt-birimlerindeki arkadaşlık bağlantıları oluşturmuştur. Çalışmada arkadaşlık bağlantılarına odaklanılmasının gerekçesi, bu bağlantı içeriğinin çalışanların iletişim ağının en önemli unsurları arasında yer alıyor olması (Friedkin, 1993) ve resmi olmayan ilişkilerin yapısını daha iyi açıklayabileceği beklentisidir.

Ağ sınırlarını oluşturan bu profesyonel gruplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler detaylı olarak ilerleyen bölümlerde sunulmuştur. Mühendislik ve Hukuk profesyonellerinden oluşan iki grup ve alt-birimlerinden verilerin toplanması için ağ analizi formu geliştirilmiştir. Bu formda, Mehra, Kilduf ve Brass (2001) ve Morrison'ın (2002) çalışmalarına benzer şekilde ağ düzeneğindeki arkadaşlık ilişkilerini analiz etmeye yönelik iki ifade yer almıştır. Arkadaşlık ilişkilerinin oluşturduğu sosyal ağlar, iş akışında ortaya çıkan ilişkilerden farklı olarak kişilerarası ilişkilerin resmi olmayan yönünü yansıtmaktadır (Mehra, Kilduf ve Brass, 2001). Bu çalışmanın araştırma konusuyla uygun olduğu düşünülerek ağ yapısı arkadaşlık ilişkileri üzerinde şekillenmiştir.

Mühendis ve Hukuk gruplarında (MÜH ve HUK) arkadaşlık ağ yapısını ortaya çıkarmak için, yüz yüze yapılan görüşmelerde ilgili ağ düzeneğindeki her bir katılımcıya (ego) kadrolu olduğu alt-birimde (örn. Bilgisayar Mühendisliği bölümünde) birlikte çalıştığı akademisyenlerin (alter) isimlerinin yer aldığı bir liste sunulmuştur. Kendilerinden “listedeki hangi kişi ya da kişileri arkadaşınız olarak tanımlarsınız sorusu?” sorusu sorularak işaretleme yapmaları istenmiştir. Daha sonra katılımcılardan

aynı fakültenin diğer bölümlerinde çalışan akademisyenlerin isim listesi üzerinde aynı işlemi yapmaları beklenmiştir. Fakülte Dekanlarına arkadaşlık isim listesinde yer verilmesine rağmen kendilerinden veri talep edilmemiştir. Elde edilen bilgiler, daha sonra matris oluşturma tekniği kullanılarak sosyometrik ilişki setine dönüştürülmüştür (Mehra, Kilduf ve Brass, 2001). Matriste, diyagonal hücreler boş bırakılmış ve ilişkinin olmadığı durumda (0), olduğu durumda ise (1) değeri girilmiştir (Gençer, 2017). Sosyometrik verilerin analizleri yapıldıktan sonra Mühendis ve Hukuk gruplarının sosyal ağ yapısına ve iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye düzenine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Bu çalışmada, farklı profesyonel kimliklere sahip iki grup – Mühendislik ve Hukuk – ve bu grupların yedi alt birimi üzerinde, uzmanlık gücü, özerklik algısı ve arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü ve ağ yoğunluğu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kuramsal bölümde yer alan soyutlamalar neticesinde ulaşılan hipotezler, iki farklı analiz yöntemiyle sınanmıştır. Birinci analiz yöntemi olarak istatistiksel analizler benimsenmiştir. Bu analizler değişkenler arası ilişkilere yönelik ve grup farklılıklarının tespitine yönelik hipotezleri test etmek amacıyla yapılmıştır. İkinci analiz yöntemi olan sosyal ağ analizi ile gruptaki profesyonellerin resmi olmayan arkadaşlık ilişkilerinin yoğunluğu ve iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü hesaplanmıştır. Ağ yoğunluğu değerleri, profesyonel grup ve alt-birimleri betimlemek ve grup farklılıklarını analiz etmek için kullanılmıştır. İç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü ise ilgili ağ düzeneğindeki aktörlerin arasındalık merkeziliğine ilişkin ölçüm değerleri alınarak işletimselleştirilmiştir.

5.1. OpOz Ölçeği Pilot Uygulama Analizleri

8 maddenin yer aldığı OpOz ölçeğinin pilot çalışması için araştırmanın yürütüldüğü üniversitenin İşletme Bölümü (n=17) ve Yabancı Diller Yüksekokulunda görevli (n=111) ve farklı profesyonel kimliklere sahip iki akademisyen grup seçilmiştir (n=128). Örneklem büyüklüğü, ölçeğin madde sayısının asgari on katı olma koşulunu yeterince karşılamaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2010). Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, İşletme bölümü operasyonel özerklik ortalaması için 3.779; Yabancı Diller Yüksekokulu için de 2.797 değerleri hesaplanmıştır.

OpOz ölçeğinin pilot veri seti ile doğruluğunu teyit etmek ve geçerliliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce veri setinin uygunluğuna ilişkin yapılan KMO analiz sonucu 0.837 değeri elde edilmiştir. Bu değer pilot veri setinin doğrulayıcı faktör analizi için oldukça iyi olduğuna işaret etmektedir (Field, 2000. Altunışık ve diğerleri, 2010). Bartlett küresellik

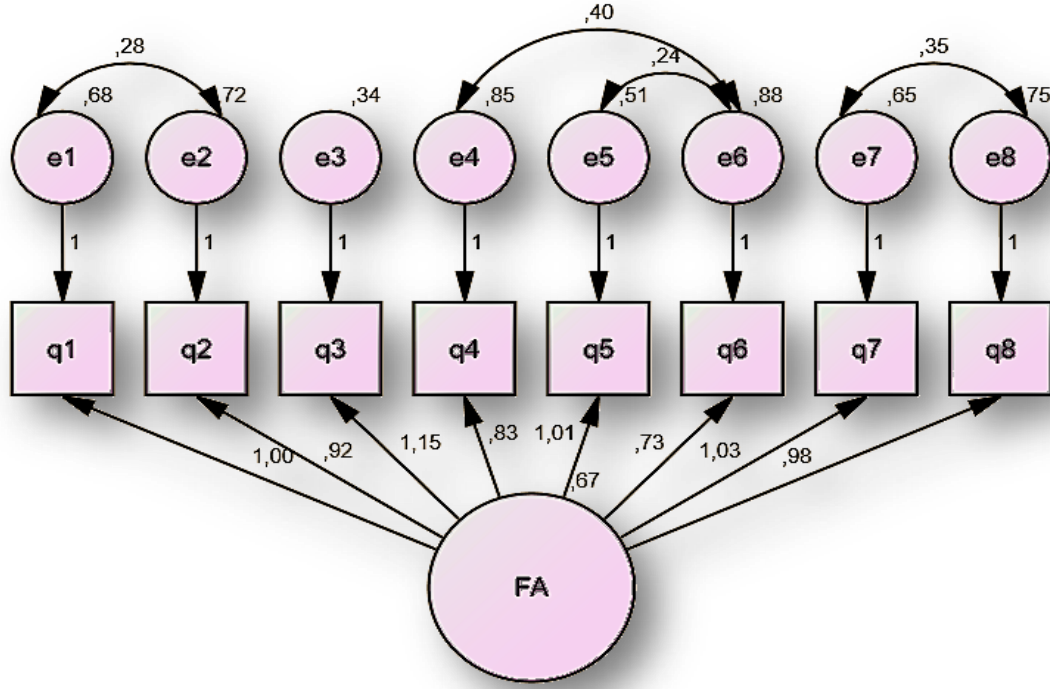
testi sonucunda χ^2 : 555.311; $p=0.000$ değerleri elde edilmiştir. Bu değerler sekiz ölçek maddesinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde tutarlı olduğunu ve dolayısıyla faktör analizi yapılabileceğini işaret etmektedir (Pett, Lackey ve Sullivan, 2003).

Operasyonel zerklik leği pilot çalışması için yapılan doğrulatory faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin orjinalindeki gibi 8 maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir (zdeğer: $4.613 > 1$). Ölçeğin tek faktörlü yapısı, toplam varyansın %57.668'ini açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0.691 ile 0.818 arasında değerler almıştır. Stevens (2002), rnekleme sayısının 100 ile 199 arasında olması durumunda faktör yüklerinin anlamlı olabilmesi için en az 0.512 değerini alması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla analiz bulgularında 0.5 değerinin altında faktör yüküne sahip bir ölçek maddesine rastlanmadığı için ölçekten hiçbir madde çıkartılmamıştır. Elde edilen tüm faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ölçeğin güvenirlik analizi için iç tutarlılık güvenirliği yöntemi benimsenmiş ve bu doğrultuda Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır (akmur, 2012). Analiz sonucunda, $\alpha=0.894$ değeri elde edilmiştir. Bir ölçeğin iç tutarlılığının sağlanarak güvenilir olduğunu gösteren alfa katsayısının (α), 0.70'den büyük olması beklenmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010). Dolayısıyla Türkçe'ye uyarlaması yapılan operasyonel özerklik leğinin pilot çalışması sonucunda elde edilen toplam alfa katsayısı, anketin asıl örnekleme üzerinde uygulanabileceğini ve tekrarlanan ölçümlerde güvenilir sonuçlar elde edilebileceğini göstermektedir.

Operasyonel zerklik leğinin yapısal doğruluğunu sınamak için (Gürbüz ve şahin, 2017) pilot örnekleme grubundan elde edilen veriler ile yapı geçerliği analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör yapısı önceden bilindiğinden kovaryans-korelasyon hesaplamaları için en yüksek olabilirlik tahmin (maksimum likelihood) yöntemi benimsenmiştir (etin ve Basım, 2012). Tek faktörlü bir yapı sılandığı için de döndürme yöntemi ile hesaplama yapılmamıştır. AMOS yazılım programında test edilen yapısal model şekil 19'da gösterilmiştir.

Şekil 19. OpOz Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısal Modeli (Pilot)



Elde edilen ilk bulgular sonucu operasyonel özerklik ölçeğine ilişkin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve kuramsal açıdan ilişkili olan ölçek maddelerine ait hata varyansları birleştirilmiştir (Albright ve Park, 2009). Bu işlemle modelin iyileştirilmesinden sonra elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 10’da sunulmuştur. Çalışmada elde edilen değerler, Tablo 11’de yer alan ve ilgili yazında benimsenen uyum iyiliği ve eşik değerler ile karşılaştırıldığında, pilot örneklem grubundan elde edilen veriler ile kurulan model iyi uyum göstermiş ve faktör yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 10. OpOz Ölçeğini DFA Uyum İyiliği Değerleri (Pilot)

CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
1.202	0.922	0.965	0.994	0.966	0.04

Tablo 11. Kabul Gören DFA Uyum İyiliği ve Eşik Değerleri

	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
CMIN(χ^2) /df	3< (χ^2 /df) <5	<3
AGFI	>.90	>.95
GFI	>.90	>.95
CFI	>.90	>.95
NFI	>.90	>.95
RMSEA	<.08	<.05

Kaynak: Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2016. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (3.baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

5.2. OpOz Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

OpOz ölçeğinin uyarlama ve pilot çalışması sonrasında araştırmanın asıl örneklem gruplarını oluşturan mühendis ve hukukçu akademisyenlerden (n= 125) toplanan veri seti ile ölçeğin doğruluğunu teyit etmek ve geçerliliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz yöntemi olarak temel bileşenler analiz yöntemi benimsenmiştir.

Faktör analizine başlamadan önce örneklemden elde edilen veri yapısının yeterli olup olmadığını anlamak için KMO testi yapılmıştır. Tablo 13’de sunulan analiz sonuçlarına göre operasyonel özerklik ölçeği için 0.875 KMO değeri elde edilmiştir. Tablo 12’de de görüleceği üzere bu değerler kullanılan veri setinin doğrulayıcı faktör analizi için mükemmel yakın olduğuna işaret etmektedir (Jackson ve Holland, 2003). Bartlett küresellik testi sonucunda ise χ^2 : 717.630; Sig. 0.000; $p < 0.05$ değerleri elde edilmiştir. Bu değerler sekiz ölçek maddesinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde tutarlı olduğunu, değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığı olduğunu ve dolayısıyla faktör analizi yapılabileceğini kanıtlamaktadır (Pett, Lackey ve Sullivan, 2003).

Tablo 12. KMO Ölçü Değerleri

KMO Ölçüsü	Önerilen Düzey
0.90 ve üstü	Mükemmel
0.80 ve üstü	İyi
0.70 ve üstü	Orta
0.60 ve üstü	Zayıf
0.50 ve üstü	Kabul edilemez

Tablo 13. OpOz Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO		
Örneklem Uygunluk Değeri (n=125)		0.875
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	717.630
	Serbestlik Derecesi (sd)	28
	Anlamlılık (P)	0.000

Tablo 14’de ise operasyonel özerklik ölçeğinde yer alan değişkenlere ait korelasyon matrisi görülmektedir. Genel olarak faktör analizinin uygulanması için değişkenlerin önemli bir kısmının arasındaki korelasyon katsayısının (r) 0.3’den büyük olması beklense de önerilen değerin $r=0.4$ olduğu belirtilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Tablodaki sonuçlara bakıldığında korelasyon katsayılarının (r) 0.458 ve 0.798 değerleri arasında değiştiği ve ilişkilerin %99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 15’de ölçek maddelerine ilişkin genel istatistikler yer almaktadır. Bulgulara göre, ölçek maddelerinin genel ortalaması Ort.= 3.41 ve maddeler arası ortalama korelasyon katsayısı (r), 0.606 olarak hesaplanmıştır

Tablo 14. OpOz Ölçeği Maddeler Arası İlişkiler

n: 125	Ort	SS	OpOz1	OpOz2	OpOz3	OpOz4	OpOz5	OpOz6	OpOz7	OpOz8
OpOz1	3.280	1.255	1							
OpOz2	3.608	1.149	.770***	1						
OpOz3	3.248	1.216	.737***	.618***	1					
OpOz4	3.424	1.166	.607***	.516***	.540***	1				
OpOz5	3.200	1.238	.623***	.526***	.653***	.706***	1			
OpOz6	3.408	1.178	.511***	.458***	.604***	.536***	.751***	1		
OpOz7	3.560	1.334	.604***	.539***	.610***	.587***	.684***	.618***	1	
OpOz8	3.552	1.260	.554***	.540***	.573***	.498***	.658***	.542***	.798***	1

*** p<0.01

Tablo 15. OpOz Ölçeği Maddelerine İlişkin Genel İstatistikler

	Ortalama	Varyans
Madde Ortalamaları	3.41	0.024
Maddeler arası Korelasyon	0.606	0.008

Tablo 16’da ölçek maddelerinin ortak varyansları sunulmuştur. Tabloda yer alan bulgulara göre değişkenler arası paylaşılan varyans değerleri 0.583 ve 0.752 aralığında değişmektedir.

Tablo 16. OpOz Ölçeği Ortak Varyanslar Tablosu

Ortak Varyanslar Tablosu		
	Başlangıç	Çıkartma
OpOz1	1	0.698
OpOz2	1	0.583
OpOz3	1	0.681
OpOz4	1	0.591
OpOz5	1	0.752
OpOz6	1	0.600
OpOz7	1	0.709
OpOz8	1	0.637

Çalışmanın asıl örneklem gruplarından alınan veri seti ile operasyonel özerklik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin orijinalindeki gibi 8 maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir (özdeğer: 5.250>1). Ölçeğin tek faktörlü yapısı toplam varyansın %65.7'sini açıklamaktadır (Tablo 17). Faktör analizinde varyans oranının yüksek olması ilgili kuramsal yapının iyi ölçüldüğünün bir işareti olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2002). Yapılan faktör analizlerinde açıklanan varyans oranının %40 ile %60 arasında değişen oranların yeterli olduğu bildirilmektedir (Tavşancıl, 2014). Dolayısıyla bu çalışmada açıklanan varyans oranının eşik değerden yüksek olması, ölçek maddelerinin operasyonel özerklik kavramını ölçümlemede iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

Tablo 17. OpOz Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5.250	65.631	65.631	5.250	65.631	65.631
2	0.768	9.595	75.226			
3	0.595	7.438	82.664			
4	0.480	5.995	88.659			
5	0.334	4.173	92.832			
6	0.224	2.799	95.631			
7	0.195	2.434	98.065			
8	0.155	1.935	100.000			

Ölçekteki maddelerin yüklendiği tek faktörün anlamlı bir boyut oluşturup oluşturmadığını doğrulamak için yamaç serpinti grafiği de incelenmiştir. Şekil 20'de faktör analizi sonucu elde edilen yamaç serpinti grafiği görülmektedir. Grafikteki dikey eksen özdeğer düzeylerini, yatay ekseninde faktör sayılarını göstermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010). Grafik eğrisinin ikinci noktadan itibaren düzleştiğini ve bu noktadan itibaren elde edilecek faktörlerin varyansa çok büyük katkı sunmadığı görülmektedir.

Bu doğrultuda operasyonel özerklik ölçeğinin tek faktörlü yapısı yamaç serpinti grafiğinden elde edilen bulgularla da doğrulanmıştır.

Şekil 20. OpOz Ölçeğinin Faktör Analizi Yamaç Serpinti Grafiği



Tablo 18’de operasyonel operasyonel ölçeğine ait bileşenler matrisinde faktör yükleri yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, ölçek maddelerinde çapraz yüklenme eğilimi oluşmamış, hepsi tek bir faktör altında yüklenmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0.764 ile 0.867 arasında değişmektedir. İlgili yazında 0.60 ve üstü faktör yükü “yüksek”, 0.30 ile 0.59 arası faktör yükleri de “orta düzeyde” büyüklük olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Dolayısıyla bu çalışmanın analizleri sonucu elde edilen faktör yükleri, yüksek büyüklükte değerler almış ve ölçekten hiçbir madde çıkartılmamıştır. Bulgulardaki yüksek faktör yükleri, ölçek maddelerinin operasyonel özerklik yapısını geçerli bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir.

Tablo 18. OpOz Ölçeği Bileşenler Matrisi Tablosu

Maddeler	1. Faktör
OpOz1	0.835
OpOz2	0.764
OpOz3	0.825
OpOz4	0.769
OpOz5	0.867
OpOz6	0.774
OpOz7	0.842
OpOz8	0.798

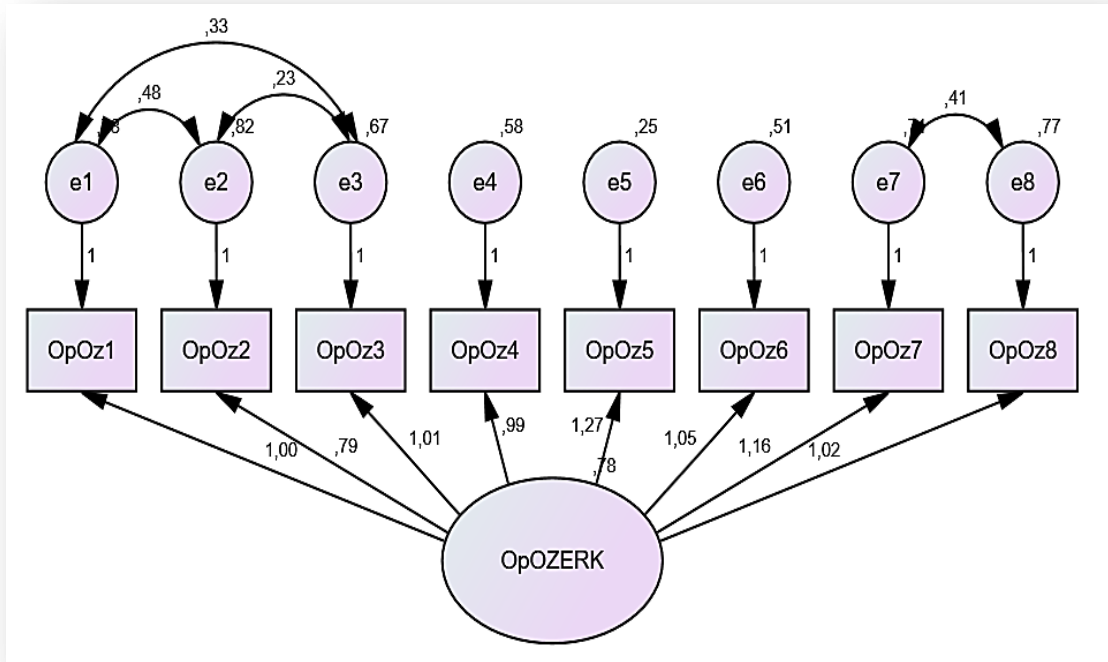
Ölçeğin güvenirlik analizi için iç tutarlılık güvenirliği yöntemi benimsenmiş ve bu doğrultuda Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır (Çakmur, 2012). Analiz sonucunda, $\alpha = 0.925$ güvenirlik değeri elde edilmiştir (Tablo 19). Sosyal bilimlerde bir ölçeğin iç tutarlılığının sağlanarak güvenilir olduğunu gösteren Alfa katsayısının 0.70'den büyük olması beklenmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010). Dolayısıyla Türkçe'ye uyarlaması yapılan operasyonel özerklik ölçeğinin güvenirlik analizi sonucunda elde edilen toplam alfa katsayısı, tekrarlanan ölçümlerde anketin güvenilir sonuçlar elde edilebileceğini göstermektedir.

Tablo 19. OpOz Ölçeği Güvenirlik Analizi

Güvenirlik İstatistikleri	Cronbach's Alpha	0.925
Ölçek İstatistikleri	Madde Sayısı	8
	ss	7.941
	Ortalama	27.28

Operasyonel özerklik ölçeğinin yapısal doğruluğunu sınamak için (Gürbüz ve Şahin, 2017) yapı geçerliği analizi yapılmıştır ve bu amaçla AMOS yazılım programı kullanılmıştır. Ölçeğin 8 maddeli tek faktör yapısı önceden bilindiğinden kovaryans-korelasyon hesaplamaları için en yüksek olabirlik tahmin (maksimum likelihood) yöntemi benimsenmiştir (Çetin ve Basım, 2012). Tek faktörlü bir yapı sınındığı için de döndürme yöntemi ile hesaplama yapılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde tasarlanan model Şekil 21’de gösterilmiştir. Modele ait sonuçlar, model uyum iyiliği değerleri yardımıyla incelenmiştir (Albright ve Park, 2009).

Şekil 21. OpOz Ölçeği Yapısal Modeli



Yapısal modeldeki olası hataların incelenmesi için AMOS yazılım programının analiz çıktısından elde edilen düzeltme indeksleri incelenmiştir (Yaşlıoğlu, 2017). İnceleme sonucunda operasyonel özerklik ölçeğine ilişkin yapısal modelin bazı uyum iyiliği değerlerinin eşik değerler sınırında olduğu görülmüştür. Düzeltme önerileri doğrultusunda kuramsal açıdan da ilişkili olan OpOz 1. OpOz 2. OpOz 3. ile OpOz 7. ve OpOz 8. ölçek maddelerine ait hata varyansları birleştirilmiştir. Modelin bu yöntemle

iyileştirilmesinden sonra (Gürbüz ve Şahin, 2016) elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 20’de sunulmuştur. Operasyonel özerklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri ilgili yazında benimsenen uyum iyiliği ve eşik değerleri ile karşılaştırıldığında, tek faktörlü modelin veri seti ile uyumlu olduğuna ilişkin yeterli kanıtlar sunmaktadır. Sonuç olarak, operasyonel özerklik ölçeğinin tasarlanan yapısının kuramsal ve istatistiksel açıdan uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 20. OpOz Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

CMIN/df	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
1.60	0.89	0.95	0.99	0.97	0.07

5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler

5.3.1. Basit Regresyon Analizleri

Araştırmanın amacına uygun olarak değişkenler arası ilişkiler, farklı profesyonel grupları temsil etmelerinden dolayı ikinci ve üçüncü örneklem grupları üzerinde ayrı ayrı çalışılmıştır. Uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik arasındaki nedensel ilişkiye yönelik birinci hipotezin MÜH grubunda test edilmesi için öncelikle tüm değişkenler çoklu korelasyon analizi ile test edilmiştir. Değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerlerinin yer aldığı tanımlayıcı istatistikler Tablo 21’de sunulmaktadır. Korelasyon analizi bulguları Tablo 22’de yer almaktadır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, çalışmaya katılan MÜH grubu profesyonellerinin özerklik algısı ile grubun uzmanlık gücü ($r= 0.398$, $p < 0.05$) ve hizmet yılı ($r = 0.221$, $p < 0.05$) arasında olumlu yönde, anlamlı bir ilişki vardır. İlişkinin şiddeti Gürbüz ve Şahin’in (2016) sunduğu açıklamalara göre orta düzeydedir. Sözü edilen değişkenler, birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Diğer taraftan operasyonel özerklik algısının grup üyelerinin evli olması ile olumsuz ve anlamlı bir ilişkisi gözlemlenmektedir ($r = -0.411$, $p < 0.01$). Tablo 23’de görüleceği gibi MÜH grubundaki katılımcıların medeni durumu, yaş, cinsiyet ve hizmet yılı değişkenlerinin etkileri kontrol edildiğinde ise operasyonel özerklik ve grubun uzmanlık gücü arasındaki olumlu ve anlamlı ilişki ($r=0.394$, $p < 0.05$), 0.004 lük bir değer kaybına uğrasa da varlığını korumaktadır. Bu sonuçlar

demografik değişkenlerin OpOz ve UzmG arasındaki ilişki üzerinde önemli bir etki yaratmadığına işaret etmektedir.

Tablo 21. MÜH Grubu UzmG-OpOz: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler			
Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	N
1. MÜH_OpOz	3.3418	0.8843	84
2. MÜH_UzmG	3.2955	0.4441	33

Tablo 22. MÜH Grubu UzmG-OpOz:Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. MÜH_OpOz	1					
2. MÜH_UzmG	.398**	1				
3. Medeni Durum	-.411***	-,188	1			
4. Yaş	,178	-,019	-.467***	1		
5. Cinsiyet	-,085	-,119	,090	-.436***	1	
6. Hizmet Yılı	.221**	,178	-.292***	.408***	-.277***	1

* p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

Tablo 23. MÜH Grubu Demografik Değişkenler Kontrol Edildiğinde Katsayılar

Kontrol Değişkenleri	Değişkenler	(1)	(2)
Medeni Durum, Yaş, Cinsiyet, Hizmet Yılı	1. MÜH_OpOz	1	.384**
	2. MÜH_UzmG	.384**	1

* p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

Operasyonel özerklik değişkeni üzerinde uzmanlık gücünün etkisinin ortaya çıkarılması için MÜH grubundan alınan veriler ile korelasyon analizinden sonra basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 24’de çalışmanın regresyon modeline ait ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Analiz bulgularına göre kurulan basit regresyon modeli %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlıdır ($f=5.834$, $p<0.05$). Bu sonuç, bağımlı değişkendeki varyansın, regresyon modeliyle açıklanabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Diğer bir ifadeyle grupların operasyonel özerklik düzeylerini açıklamada, grubun sahip olduğu uzmanlık gücünün önemli bir unsur olabileceği ortaya çıkmıştır.

Tablo 24. MÜH Grubu UzmG-OpOz Modelinin Anlamlılık Sonuçları

ANOVA Testi Sonuçları						
Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
(1)	Regresyon	3.963	1	3.963	5.834**	0.022
	Atık Değerler	21.058	31	0.679		
	Toplam	25.021	32			

Bağımlı Değişken: Müh_OpOz
Bağımsız Değişken: Müh_UzmG

Tablo 25’de yer alan regresyon model özetine göre, operasyonel özerklik üzerindeki değişimin, uzmanlık gücü tarafından ne düzeyde açıklandığını gösteren R^2 değeri 0.16’dır. Düzeltilmiş R^2 değeri ise 0.13’dür. Bu sonuca göre grubun özerklik algısındaki değişimin sadece %16’sı, uzmanlık gücü değişkenine bağlıdır.

Tablo 25. MÜH Grubu UzmG ile OpOz İlişkisi-Basit Regresyon Modeli Özeti

Basit Regresyon Modeli Özeti						
Model (Bağımlı Değişken: MÜH_OpOz)	Düzeltilmiş			Değişim İstatistikleri		
	R	R^2	R^2	ΔR^2	F Değeri	Anlamlılık (F Change)
(1)	0.398	0.158	0.131	0.158	5.834**	0.022

** $p<0.05$ *** $p<0.01$

Tablo 26’da kurulan regresyon modeline ilişkin parametreler yer almaktadır. Elde edilen bulgularına göre, MÜH grubunun uzmanlık gücüne ilişkin regresyon katsayısı (B) 0.792’dir. Standart hata değeri ise 0.328 olarak hesaplanmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayısı beta (β) ise 0.328’dir. Bu katsayılar %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.02$). Dolayısıyla grubun uzmanlık gücünde bir standart sapmalık değişim, özerklik düzeyinde 0.398’lik bir standart sapma oranında değişime yol açmaktadır (Sait ve Gürbüz, 2016). Elde edilen tüm bu bulgulara göre, MÜH profesyonellerinin oluşturduğu grupların özerklik düzeyini açıklamada, sahip oldukları uzmanlık gücünün anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 26. MÜH Grubu UzmG ile OpOz İlişkisi-Basit Regresyon Katsayıları

	Model-1				
	B	SH	β	t	P
Sabit	0.730	1.091		0.670	0.508
Bağımsız Değişken: MÜH_UzmG	0.792**	0.328	0.398**	2.415	0.022

* $p<0.10$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$

Araştırmanın üçüncü örneklemini oluşturan HUK grubunda uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik düzeyi arasındaki nedensel ilişkinin ortaya çıkarılması için öncelikle tüm değişkenler çoklu korelasyon analizi ile test edilmiştir. Değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerlerinin yer aldığı tanımlayıcı istatistikler Tablo 27’de sunulmaktadır. Korelasyon analizi bulguları ise Tablo 28’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara dayanarak, çalışmaya katılan HUK grubu profesyonellerinin özerklik algısı ile grubun uzmanlık gücü arasında olumlu yönde bir ilişki saptansa da istatistiksel olarak bu ilişki anlamsızdır ($r=.203$, $p>0.05$). Tablo 29’da görüleceği gibi HUK grubundaki katılımcıların medeni durumu, yaş, cinsiyet ve hizmet yılı kontrol edildiğinde de operasyonel özerklik ve grubun uzmanlık gücü arasındaki anlamlı bir ilişki elde edilememiştir ($r=.199$, $p>0.05$). Elde edilen bu sonuçlar nedeniyle, HUK grubuna yönelik düzenleyici modeli test etmek için hiyerarşik regresyon ve düzenleyici model analizi uygulanamamıştır. Dolayısıyla birinci hipotez mühendislerin oluşturduğu

profesyonel grupta desteklenirken hukuk profesyonellerinin olduğu grupta desteklenmemiştir.

Tablo 27. HUK Grubu UzmG-OpOz: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler			
Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	n
1. HUK_OpOz	3.5244	1.2079	41
2. HUK_UzmG	2.7013	0.4427	33

Tablo 28. HUK Grubu UzmG-OpOz: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Tek Uçlu)		Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Çift Uçlu)		
	(1)	(2)	(1)	(2)	
1. HUK_OpOz	1	0.203	1. HUK_OpOz	1	0.203
2. HUK_UzmG	0.203	1	2. HUK_Bag_	0.203	1

* p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

Tablo 29. Demografik Demografik Değişkenler Kontrol Edildiğinde Katsayılar

Kontrol Değişkenleri	Değişkenler	(1)	(2)
Medeni Durum, Yaş, Cinsiyet, Hizmet Yılı	1. HUK_OpOz	1	0.199
	2. HUK_UzmG	0.199	1

* p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

5.3.2. Düzenleyici Model Analizleri

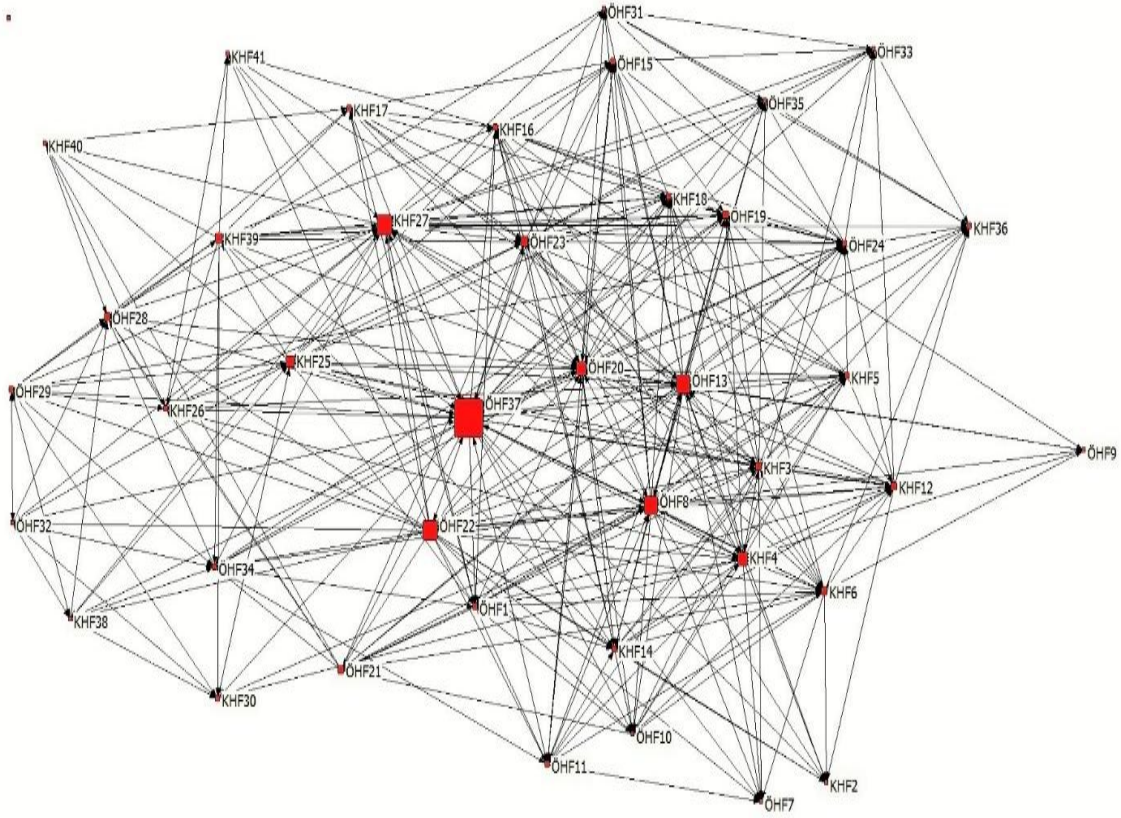
Düzenleyici modelin istatistiksel analizlerinin yapılması ve ilgili hipotezlerin sınanması için örneklem gruplarının arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücüne yönelik testler yapılmıştır. Bu amaçla MÜH (n=78) ve HUK (n=41) grubu üyelerinden elde edilen sosyometrik veriler yardımıyla arasındalık merkeziliği değerleri ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 30 ve 31’de yer alan analiz sonuçlarına göre HUK grubu ağının arasındalık merkeziliği ortalaması 2.325; MÜH grubu ağının ortalaması ise 2.093 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre HUK grubunun arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü MÜH grubundan daha yüksek bir değer almıştır. Bu iki profesyonel grubun arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye haritaları Şekil 22 ve 23’de görselleştirilmiştir.

Ayrıca, HUK grubunun merkezileşme oranı %14,01; MÜH grubunun ise %9,37 olarak hesaplanmıştır. Bu oranlar, HUK grubundaki ilişkilerin MÜH grubundaki ilişkiler ile kıyaslandığında, iç-grup üyeleri arasındaki etkileşimin birkaç aktör etrafında toplandığı, daha hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla HUK grubunda iletişim akışı dikey bir yol izlediği için iç-grup ilişkileri hiyerarşinin üst katmanlarındaki aktörlerin kontrolündedir (West ve diğerleri, 1999). Diğer taraftan MÜH grubunun merkezileşme oranı, iç-grup üyeleri arasındaki güç dağılımının daha yatay olduğunu, görece olarak herkesin herkesle iletişim kurduğunu göstermektedir (West ve diğerleri, 1999).

Tablo 30. HUK Grubu Arasındalık Merkeziliği Analiz Sonuçları

HUKUK GRUBU	
Ağdaki Üye Sayısı	41
Ortalama Arasındalık	2.325
Standart Sapma	3.157
Toplam Arasındalık	95.321
Varyans	9.968
Minimum Arasındalık	0.000
Maksimum Arasındalık	15.990
Ağ Merkezileşme İndeksi	14.01%

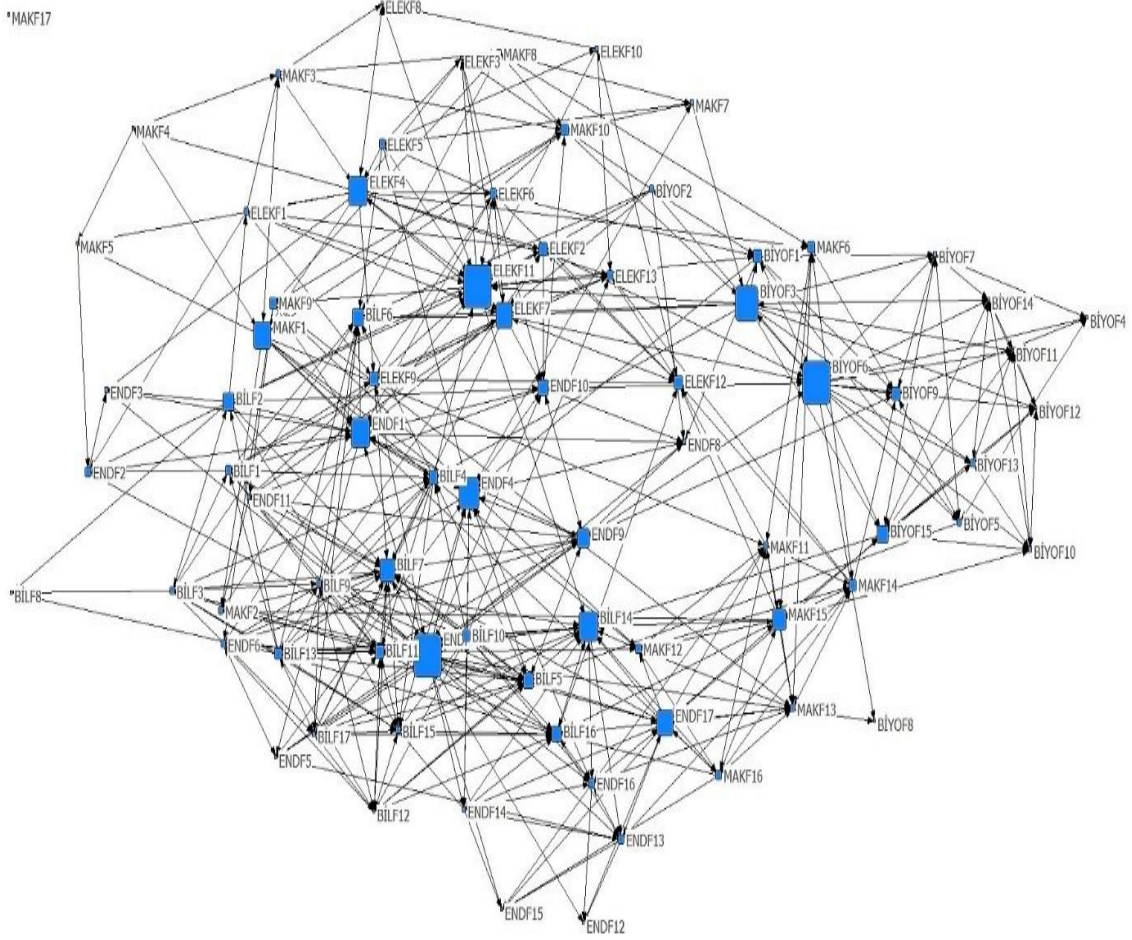
Şekil 22. HUK Grubu Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Haritası



Tablo 31. MÜH Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Haritası

MÜHENDİSLİK GRUBU	
Ağdaki Üye Sayısı	78
Ortalama Arasındalık	2.093
Standart Sapma	2.29
Toplam Arasındalık	165.398
Varyans	5.243
Minimum Arasındalık	0.000
Maksimum Arasındalık	11.342
Ağ Merkezileşme İndeksi	9.37%

Şekil 23. MÜH Grubu Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Haritası



Araştırmanın ikinci hipotezi ile ilgili olarak, profesyonel grupların uzmanlık gücü ile özerklik düzeyi arasındaki ilişkide, grubun arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün düzenleyicilik etkisi ve bu etkinin koşulları test edilmiştir. Bu amaçla, IBM SPSS 25 yazılım programının PROCESS V.3.3 eklentisiyle hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Hayes, 2013). HUK grubundan elde edilen basit regresyon analizi sonuçları anlamlı değerler sunmadığı için düzenleyici model analizleri, sadece MÜH grubunda yapılmıştır. Tablo 32’de modele alınan değişkenlerin ortalama, standart sapma ve gözlem değerleri, Tablo 33’de değişkenler arası korelasyon katsayıları sunulmuştur. Tabloda bağımlı değişken operasyonel özerklik ile bağımsız değişken uzmanlık gücü arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 32. MÜH Grubu Düzenleyici Modeli - Değişkenlerine Ait İstatistikler

Düzenleyici Model - Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler			
Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	n
1. MÜH_OpOz	3.3418	0.88426	84
2. MÜH_UzmG	3.2955	0.4441	33
3. MÜH_AsosG	2.1002	2.18505	81
4. MÜH_UzmG x MÜH_AsosG Etkileşim	7.3766	8.84040	36

Tablo 33. MÜH Grubu AsosG Düzenleyiciliği- Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Düzenleyici Model – Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları				
	(1)	(2)	(3)	(4)
1. MÜH_OpOz	1	0.398 **	-0.022	0.100
2. MÜH_UzmG	0.398 **	1	-0.039	0.117
3. MÜH_AsosG	-0.022	-0.039	1	0.983**
4. MÜH_UzmG x MÜH_AsosG Etkileşim	0.100	0.117	0.983**	1

* p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

Tablo 34’de ise kurulan düzenleyici model çerçevesinde yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular, birinci modelin %90 güven aralığında anlamlı olduğunu ($f=2.291$, $p=0.70$); etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci modelin ise %95 güven aralığında anlamlı ($f=3.678$, $p=0.023$) olduğunu göstermektedir. R^2 değerlerine göre, birinci modelde yer alan bağımsız değişkenler (uzmanlık gücü ve arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü), bağımlı değişken operasyonel özerklik üzerindeki değişimin %16.3’ünü açıklamaktadır. Ancak ikinci modelde etkileşimsel terimin (uzmanlık gücü ve arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün birlikte etkisi) regresyon analizine dahil edildiğinde, operasyonel özerklik

üzerindeki değişim oranı %27.6'ya çıkmıştır. Dolayısıyla, ikinci modelde regresyona girilen etkileşimsel terim, birinci modelde analize alınan bağımsız değişkenlerden %11.3 oranında daha fazla operasyonel özerklikteki varyansı, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

Tablo 34'de yer alan hiyerarşik regresyon katsayılarına bakılarak modellerdeki bağımsız değişkenlerden hangilerinin bağımlı değişken operasyonel özerkliğini anlamlı düzeyde açıkladığı incelenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Birinci modelde yer alan uzmanlık gücü değişkeninin operasyonel özerklik üzerinde %95 güven aralığında anlamlı bir etkisi vardır (B=0.354, p=0.02). Bu modelde yer alan arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü değişkeninin operasyonel özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Tablo 34. MÜH Grubu AsosG Düzenleyiciliği-Regresyon Analizi Sonuçları

Hiyerarşik Regresyon Düzenleyici Model Analizi Sonuçları				
Değişkenler	Model 1		Model 2	
	B	S.H.	B	S.H.
Bağımlı Değişken: OpOz	3.365***	0.147	3.388***	0.139
Muh_UzmG	0.354**	0.148	0.215	0.154
Muh_AsosG	0.048	0.124	-0.018	0.121
MÜH_UzmG X MÜH_AsosG Etkileşim			0.294**	0.138
R	0.403		0.525	
R2	0.163		0.276	
Düzenlenmiş R2	0.107		0.201	
F Değeri	2.911*		3.678**	
F Değişim	2.911*		4.527**	

* p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

İkinci modelde ise analize girilen değişkenlerden sadece etkileşimsel terimin (uzmanlık gücü ve arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün birlikte etkisinin) anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (B=0.294, p=0.04). Bağımsız değişken arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün tek başına diğer değişkenlerle doğrudan bir ilişkisi, iki modelde de görülmemiştir. Arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü, düzenleyicilik için etkileşime girdiğinde, uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik ilişkisi üzerinde etki yaratmaktadır. Tüm bu bulgular, profesyonel alt-birimlerin özerklik algısı ile uzmanlık gücü arasındaki ilişkide arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün düzenleyiciliğine işaret etmektedir.

Gürbüz ve Şahin (2017), hiyerarşik regresyon analizinde her model için çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu amaçla çoklu eş doğrusallık istatistikleri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, birinci modelde yer alan bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri, $1-R^2 = (1-0.163=0.837)$ kritik değerinden büyüktür. İkinci modelde yer alan bağımsız değişkenlerin tolerans değerleri de $1-R^2 = (1-0.276=0.724)$ kritik değerinden büyüktür (Tablo 35). Bu bulgular, hem birinci modeldeki hem de ikinci modeldeki değişkenler arasında, çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını kanıtlamaktadır.

Tablo 35. MÜH Grubu AsosG Düzenleyiciliği-Çoklu Eş Doğrusallık İstatistikleri

TOLERANS VE VIF DEĞERLERİ				
Bağımlı Değişken: MÜH_OpOz	Model-1		Model-2	
	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF
MÜH_UzmG	0.999	1.001	0.821	1.219
MÜH_AsosG	0.999	1.001	0.934	1.070
MÜH_UzmG x MÜH_AsosG Etkileşim			0.783	1.276

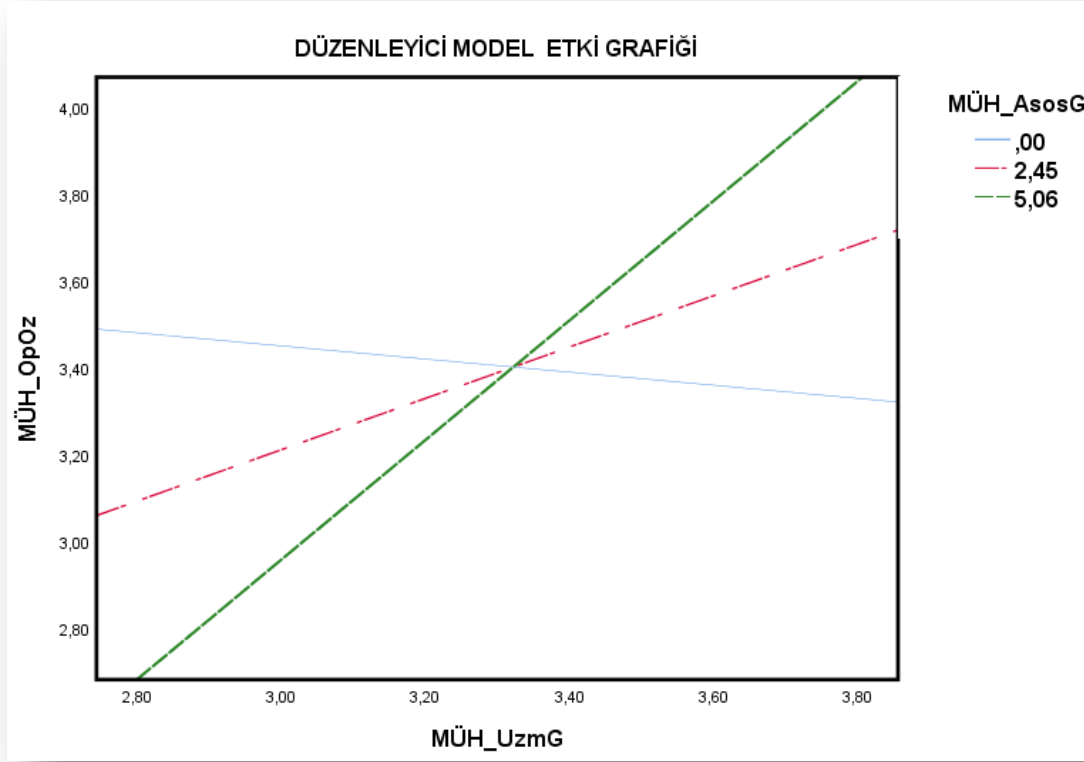
Düzenleyici model çerçevesinde yapılan hiyerarşik regresyon analizinden sonra arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün düzenleyici rolüyle, hangi değerlerde (düşük, orta, yüksek) operasyonel özerklik ve uzmanlık gücü ilişkisinde anlamlı bir değişim gerçekleşebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Tokmak, 2014). Bu amaçla IBM SPSS25 yazılım programının PROCESS V.3.3 eklentisi kullanılarak etki büyüklüğü analizi yapılmış ve etkinin hangi koşullarda anlamlı olduğu incelenmiştir. MÜH grubunun arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün etki büyüklüğüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 36’da, ilgili grafik ise Şekil 24’de sunulmuştur.

Elde edilen analiz bulgularına göre, MÜH grubunun arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü düşük ya da orta düzeyde olduğunda, grubun uzmanlık gücü ve özerkliği arasındaki ilişkide anlamlı bir etki yaratmamaktadır ($p>0.05$). Ancak yüksek düzey arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücüne sahip olduğunda, bu iki değişken arasındaki ilişki olumlu yönde değişime uğramakta ve ilişki kuvvetlenmektedir ($p<0.05$). Dolayısıyla profesyonel grupların uzmanlık gücü ile operasyonel özerklik ilişkisinde grubun arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün belirleyici bir faktör olarak değerlendirilebilmesi için bu gücün yüksek düzeyde seyretmesi gerekmektedir. Yüksek düzeyde olması koşuluyla arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü, uzmanlık gücü ile operasyonel özerklik arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak araştırmanın hipotezi MÜH grubunda desteklenmiştir.

Tablo 36. MÜH Grubu AsosG Etki Büyüklüğü Analiz Sonuçları

MÜH_AsosG	Etki	P
Düşük (0.00)	-0.151	0.784
Orta (2.45)	0.593	0.082
Yüksek (5.06)	1.381	0.003

Şekil 24. MÜH Grubunda AsosG Düzenleyici Etki Grafiği

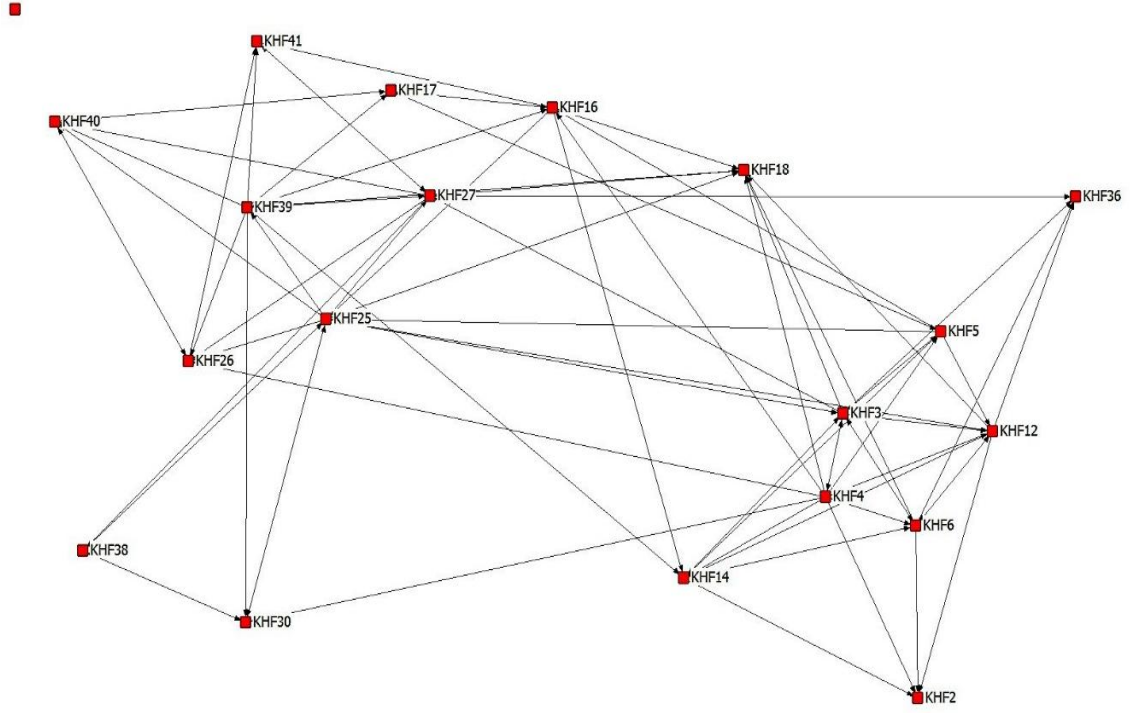


5.4. Farklılıkların Tespitine Yönelik Analizler

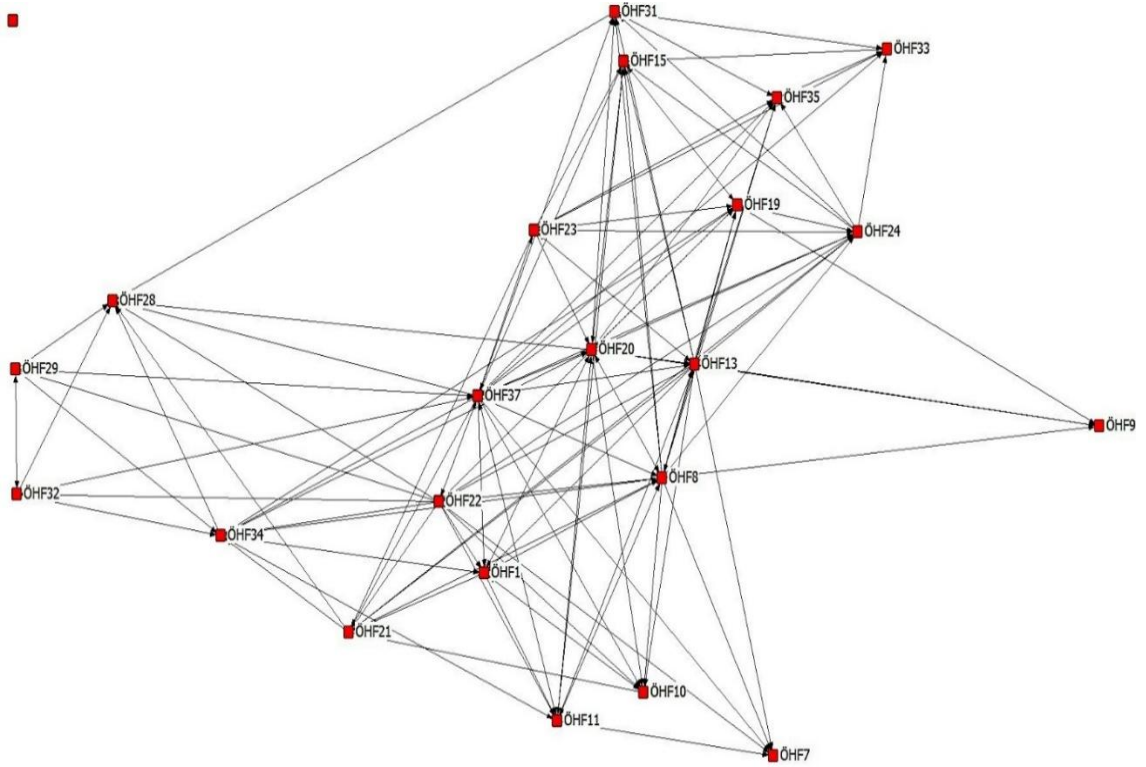
Araştırmada geliştirilen olası grup farklılıklarına yönelik üçüncü ve dördüncü hipotezlerin sınanmasına başlamadan önce, MÜH ve HUK profesyonel gruplarından elde edilen sosyometrik veriler yardımıyla, bu gruplara ait arkadaşlık ilişki ağının yoğunluk düzeyleri saptanmıştır.

HUK profesyonellerinden oluşan grubun ağ yoğunluğuna ilişkin değerler Tablo 37'de yer almaktadır. Bulgulara göre HUK ağ yapısındaki üye sayısı 41 olup ağ bağlantı sayısı 435'dir. Tüm HUK profesyonelleri için $Ort_{yoğ}=0.279$ ($\alpha=0.942$) olarak hesaplanmıştır. HUK grubunda yer alan iki alt birimde hesaplanan ağ yoğunluk ortalaması Kamu Hukuku alt birimi için $Ort_{yoğ}=0.258$ ($\alpha=0.868$); Özel Hukuk alt birimi için $Ort_{yoğ}=0.327$ ($\alpha=0.892$) değerlerini ortaya çıkarmıştır. Elde edilen güvenilirlik alfa katsayılarının da yüksek olduğu bu sonuçlara göre Özel Hukuk grubunun yoğunluk ortalaması, Kamu Hukuku grubuna göre daha yüksektir.

Şekil 26. HUK Alt Birim1 Ağ Yoğunluk Haritası



Şekil 27. HUK Alt Birim2 Ağ Yoğunluk Haritası



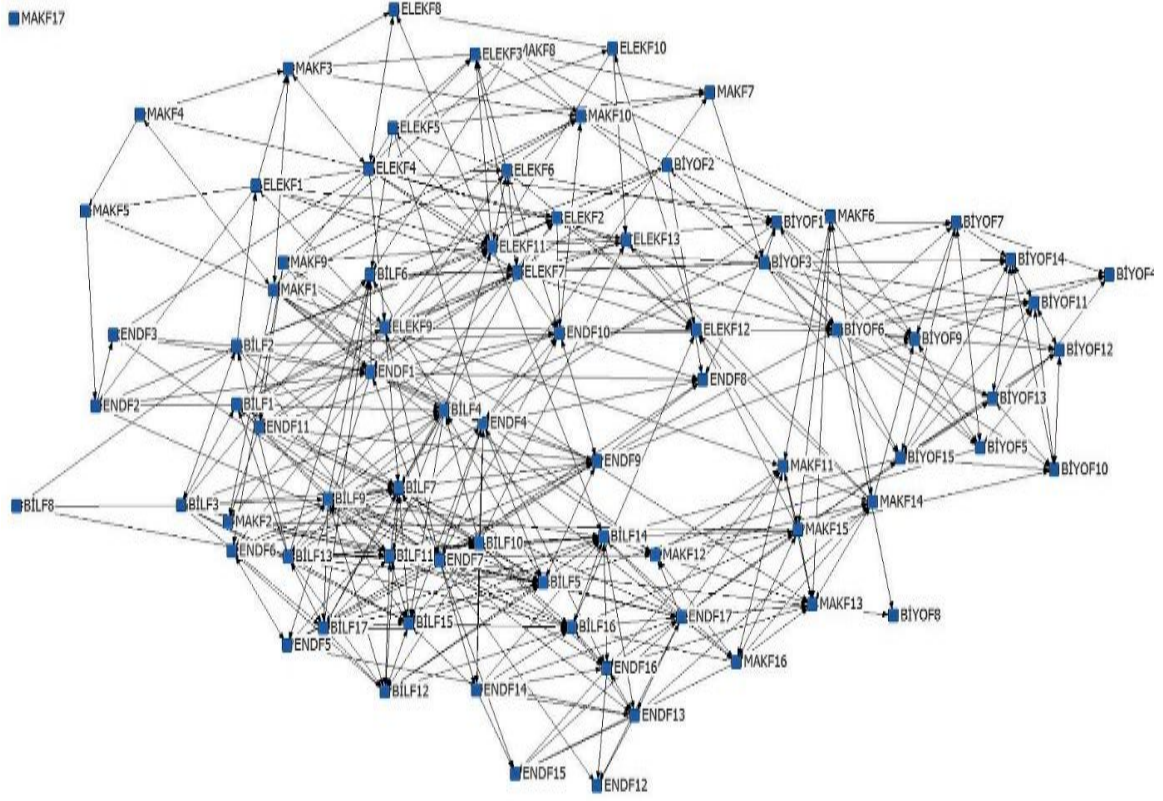
Mühendislik alanında uzmanlaşmış profesyonellerden oluşan grupta yapılan sosyal ağ yoğunluk analizi bulguları Tablo 38’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre MÜH grubu ağ yapısındaki üye sayısı 78 olup ağ bağlantı sayısı 534’dür. Tüm MÜH profesyonellerinin oluşturduğu grubun ağ yoğunluğu $Ortyoğ= 0.087$ ($\alpha=0.882$) olarak hesaplanmıştır. MÜH grubunda yer alan beş alt birimde ağ yoğunluk analizi Bilgisayar Mühendisliği için $Ortyoğ=0.438$ ($\alpha=0.930$); Biyomedikal Mühendisliği için $Ortyoğ=0.343$ ($\alpha=0.891$); Elektrik-Elektronik Mühendisliği için $Ortyoğ=0.385$ ($\alpha=0.890$); Endüstri Mühendisliği için $Ortyoğ=0.272$ ($\alpha=0.864$); Makine Mühendisliği için de $Ortyoğ=0.220$ ($\alpha=0.830$), değerlerini ortaya çıkarmıştır. Analiz sonucu elde edilen güvenilirlik alfa katsayılarının da yüksek olduğu bu sonuçlara göre, yoğunluk düzeyi en yüksek grup Bilgisayar Mühendisliği, yoğunluk düzeyi en düşük Makine Mühendisliği birimidir.

Tablo 38. MÜH Alt Birimleri Yoğunluk Analizi Sonuçları

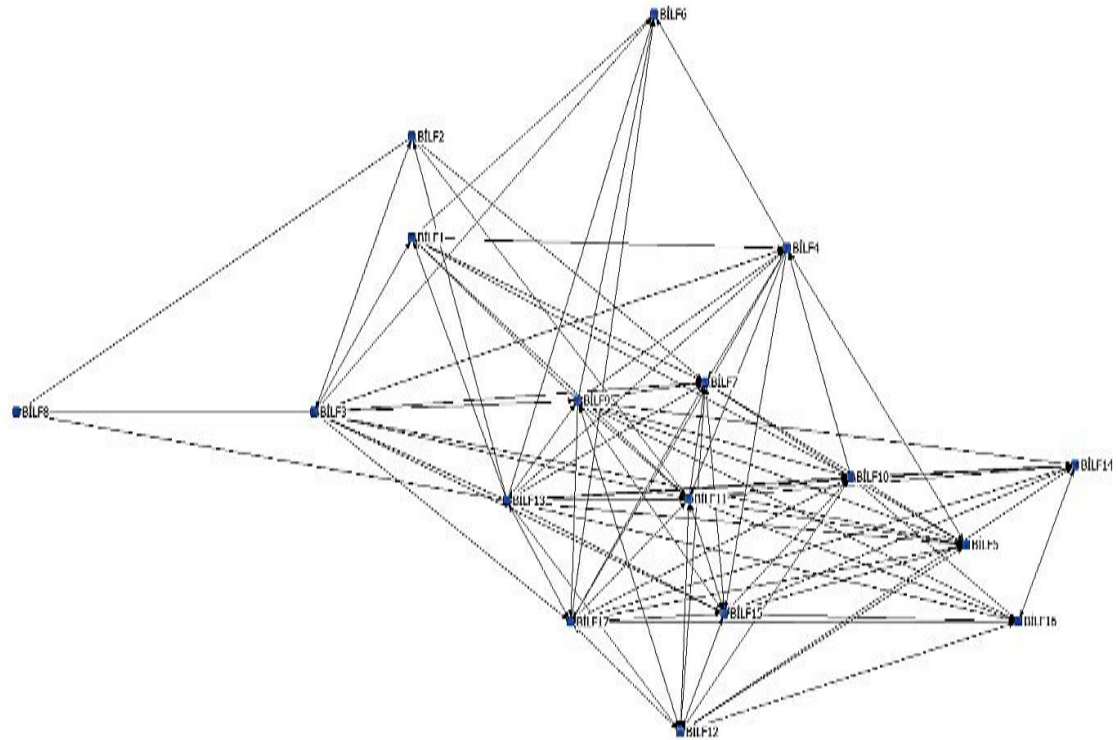
	Alt birim1 BİLG	Alt birim2 BİYO	Alt Grup3 ELEK	Alt birim4 END	Alt birim5 MAK	MÜH GRUBU
Ağdaki Üye Sayısı	17	15	13	17	16	78
Yoğunluk	0.438	0.343	0.385	0.272	0.220	0.087
Ağ Bağlantı Sayısı	119	72	60	74	61	534
Standart Sapma	0.496	0.475	0.487	0.445	0.42	0.281
Ortalama Derece	7	4.8	4.615	4.353	3.59	6.759
Alfa Katsayısı	0.930	0.891	0.890	0.864	0.830	0.882

MÜH grubu profesyonellerinden alınan verilerle yapılan analiz sonucu ortaya çıkan ağ haritaları aşağıda görselleştirilmiştir (Şekiller 28-33). Elde edilen bu bulgulardan sonra üçüncü ve dördüncü hipotezin MÜH profesyonelleri üzerinde sınanması için gruplar arasında uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik düzeyi bakımından anlamlı bir fark olup olmadığı istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir.

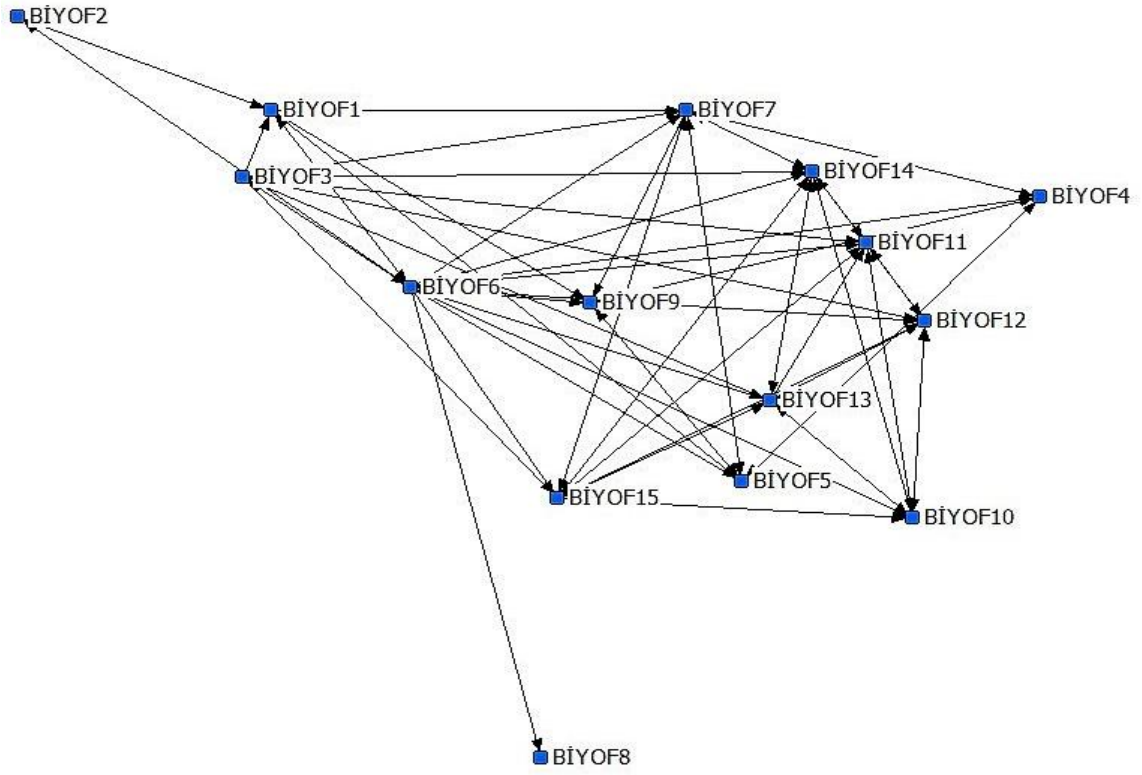
Şekil 28. MÜH Grubu Ağ Yoğunluk Haritası



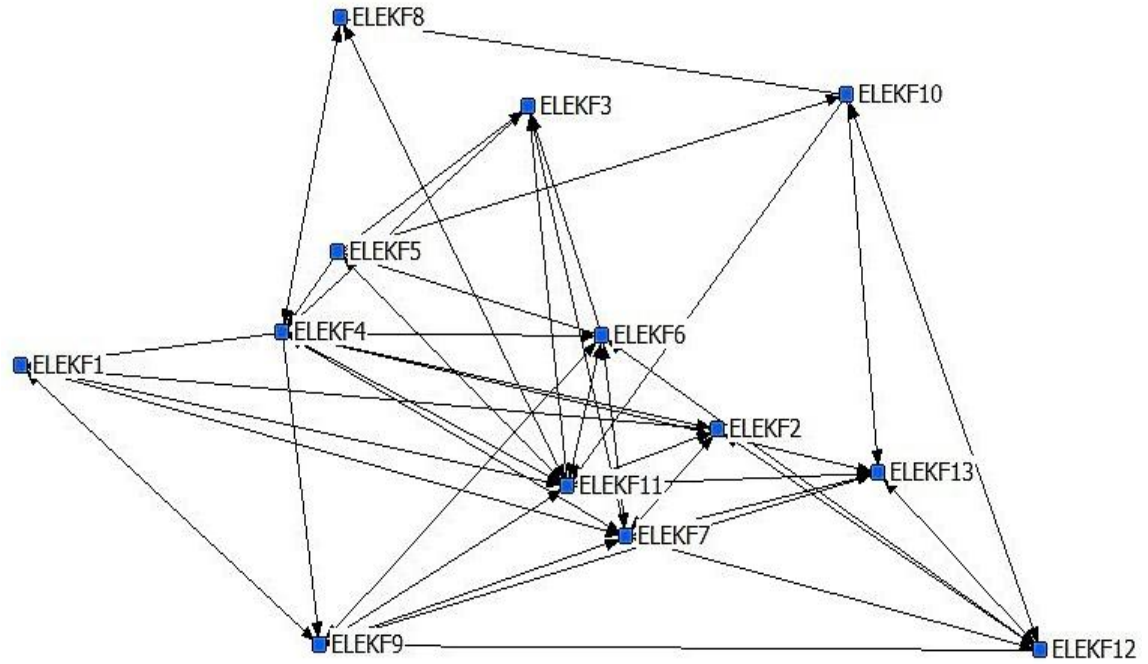
Şekil 29. MÜH Alt Birim1 Ağ Yoğunluk Haritası



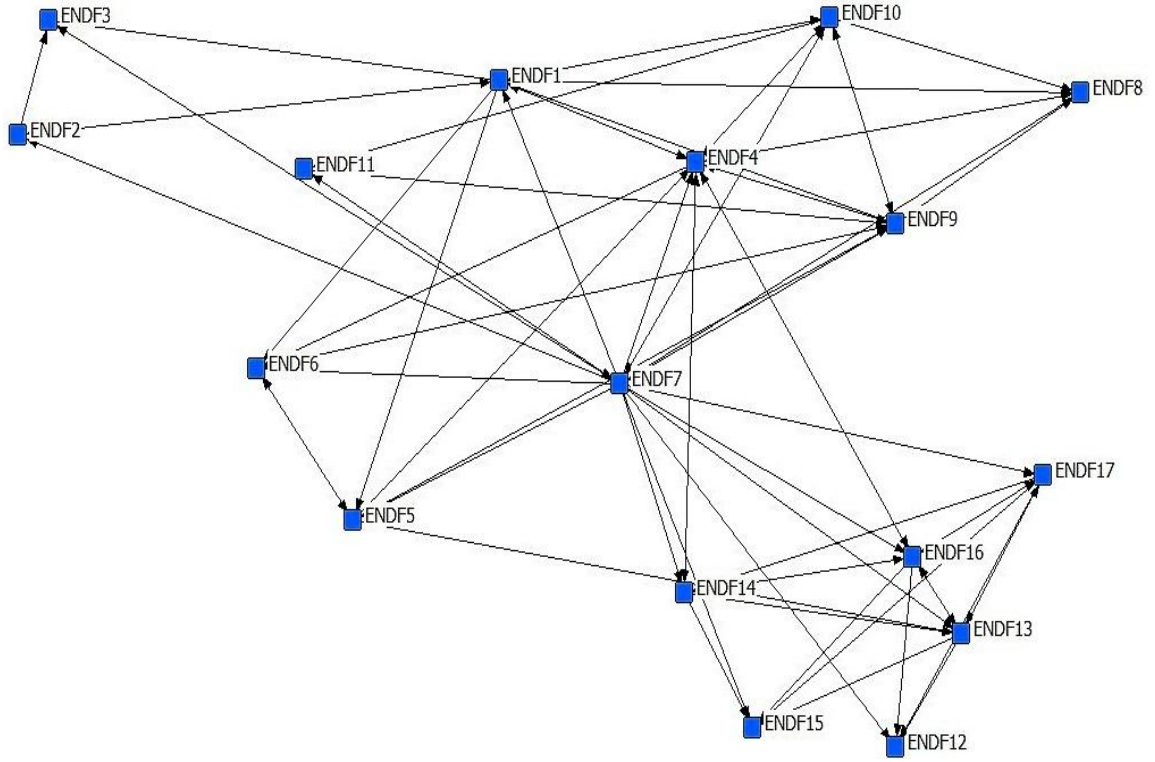
Şekil 30. MÜH Alt Birim2 Ağ Yoğunluk Haritası



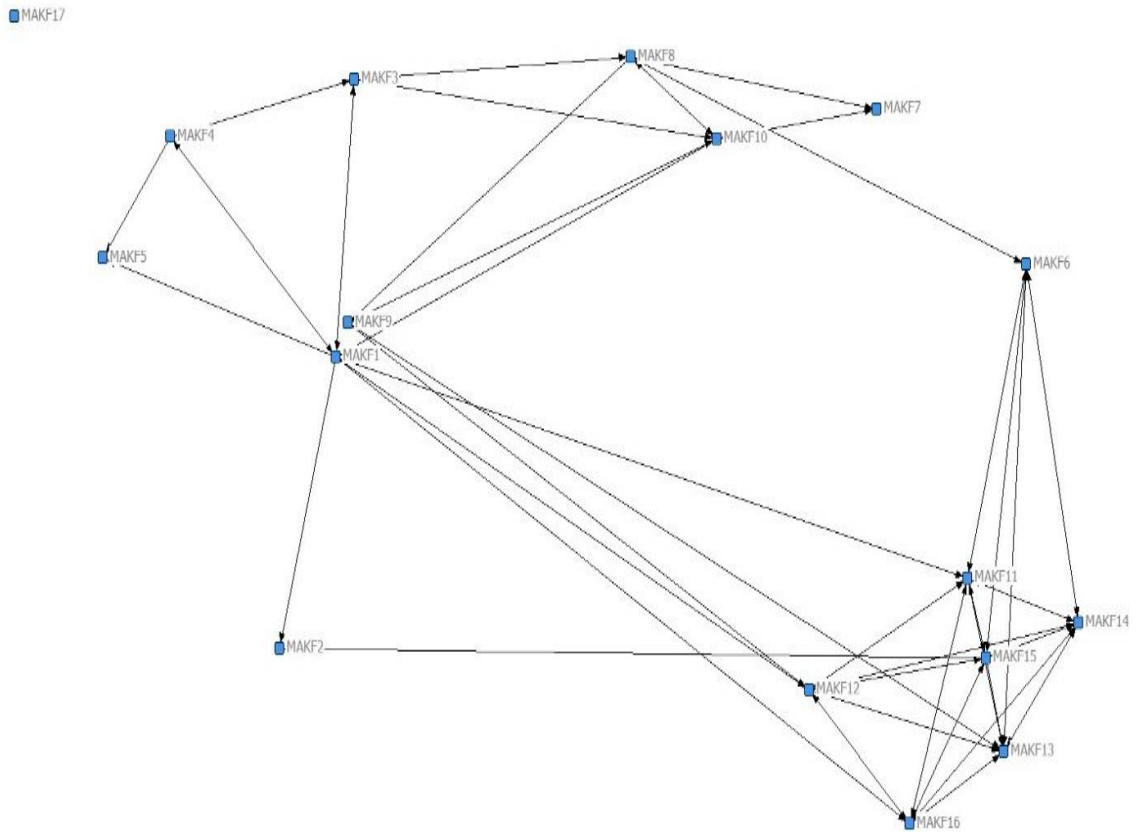
Şekil 31. MÜH Alt Birim3 Ağ Yoğunluk Haritası



Şekil 32. MÜH Alt Birim4 Ağ Yoğunluk Haritası



Şekil 33. MÜH Alt Birim5 Ağ Yoğunluk Haritası



Üçüncü hipotezle ilgili olarak öncelikle örneklem setindeki iki profesyonel gruba ait yedi alt birimin çalışmanın yapıldığı üniversitenin üst yönetiminden (n=33) aldıkları puan ortalamalarına bakılmıştır. Ortalamaların anlamlı düzeyde farklı olup olmadığını saptamak için Tek Örneklem T Testi yapılmıştır. Tablo 39’da yer alan bulgulara göre alt birimlerin uzmanlık gücü puan ortalamaları sırasıyla; Endüstri Mühendisliği için $Ort_{UzmG} = 3.7186$ ($p < 0.01$); Elektrik-Elektronik Mühendisliği için $Ort_{UzmG} = 3.6797$, ($p < 0.01$); Biyomedikal Mühendisliği için $Ort_{UzmG} = 3.6234$ ($p < 0.01$); Makine Mühendisliği için $Ort_{UzmG} = 3.5541$ ($p < 0.01$); Bilgisayar Mühendisliği alt birimi için $Ort_{UzmG} = 3.5108$ ($p < 0.01$); Kamu Hukuku için $Ort_{UzmG} = 2.9134$ ($p < 0.01$); Özel Hukuk için $Ort_{UzmG} = 2.4892$ ($p < 0.01$) değerleri elde edilmiştir. Tüm alt birimlerin uzmanlık gücü bakımından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında MÜH grubunda en yüksek uzmanlık gücüne sahip alt birim Endüstri Mühendisliği iken, en düşük uzmanlık gücü ortalaması Bilgisayar Mühendisliğine aittir. HUK grubunda ise Kamu Hukuku alt birimi Özel Hukuk biriminden daha yüksek düzeyde uzmanlık gücüne sahiptir. Bu sonuçlar üst yönetimin çalışmaya dahil edilen alt birimler arasında en fazla Endüstri Mühendisliğinin uzmanlık bilgisine bağımlılık duyduğunu, dolayısıyla bu birimin en güçlü birim olarak görülebileceğini göstermektedir.

Tablo 39. Uzmanlık Gücü Puan Ortalamaları

Alt Birimlerarası Uzmanlık Güç Düzeyi Tek Örneklem T Testi Sonuçları						
Gruplar	n	UzmG_ort	ss	sd	t	P
1. BİLG_UzmG	33	3.5108	0.6217	32	32.440	0.000
2. BİYO_UzmG	33	3.6234	0.5790	32	35.950	0.000
3. ELEK_UzmG	33	3.6797	0.5726	32	36.917	0.000
4. END_UzmG	33	3.7186	0.5398	32	39.570	0.000
5. MAK_UzmG	33	3.5541	0.5507	32	37.075	0.000
6. KH_UzmG	33	2.9134	0.4697	32	35.635	0.000
7. ÖH_UzmG	33	2.4892	0.5735	32	25.071	0.000

Yedi alt birim arasında uzmanlık gücü hiyerarşisi oluşturulduktan sonra, Hipotez 3'ün sınanması için, üç farklı grup seti üzerinde analiz yapılmıştır. İlk olarak, MÜH grubunda daha önce ağ yoğunluğu analizi sonuçlarından yoğunluk bakımından en düşük puanı alan Makine Mühendisliği alt birimi ile yoğunluk bakımından en yüksek puana sahip Bilgisayar Mühendisliği alt birimi, uzmanlık gücü ortalamaları bakımından karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma için Tek Örneklem T testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 40'da sunulmuştur. Analiz sonucuna göre iki alt birimin anlamlı düzeyde uzmanlık gücü bakımından farklı olduğu saptanmıştır ($p<0.01$).

Tablo 40. MÜH Grubu Alt Birimlerarası Uzmanlık Gücü Farkı

Tek Örneklem T Testi Sonuçları						
Gruplar	n	UzmG_ort	ss	sd	t	P
1. MAK_ UzmG (Yoğunluk düşük)	33	3.5541	0.5507	32	37.075	0.000
2. BİLG_ UzmG (Yoğunluk yüksek)	33	3.5108	0.6217	32	32.440	0.000

İkinci olarak, Tek Örneklem T testinde HUK grubunda daha önce ağ yoğunluğu analizi sonuçlarından yoğunluk bakımından daha düşük değer elde eden Kamu Hukuku, daha yüksek değer alan Özel Hukuk alt birimleri, uzmanlık gücü ortalamaları bakımından karşılaştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 41) iki alt birimin anlamlı düzeyde uzmanlık gücü bakımından farklı olduğu saptanmıştır ($p<0.01$).

Tablo 41. HUK Grubu Alt Birimlerarası Uzmanlık Gücü Farkı

Tek Örneklem T Testi Sonuçları						
Gruplar	n	UzmG_ort	ss	sd	t	P
1.KH_ UzmG (Yoğunluk düşük)	33	2.9134	0.4697	32	35.635	0.000
2.ÖH_ UzmG (Yoğunluk yüksek)	33	2.4892	0.5704	32	25.071	0.000

Her ne kadar sosyal ağ yoğunluk analizinde büyük ve küçük gruplarda karşılaştırma yapılmasının geçerli sonuçlar ortaya koyamayacağı iddia edilse de (Gençer, 2017), üçüncü adım olarak, arkadaşlık ilişkilerinin daha az yoğun olduğu ve görece daha büyük bir üye sayısına sahip MÜH grubu (n=84) ile sosyal ilişkilerin daha yoğun seyrettiği HUK (41) grubu da uzmanlık gücü ortalamaları bakımından karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma için Tek Örneklem T testi yapılmıştır. Tablo 42’de görülen analiz bulgularına iki farklı profesyonel grubun da anlamlı düzeyde uzmanlık gücü bakımından farklı olduğu saptanmıştır (p<0.01). Dolayısıyla üç farklı grup seti üzerinde test edilen çalışmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 42. MÜH ve HUK Gruplarında Uzmanlık Gücü Farkı

Tek Örneklem T Testi Sonuçları						
Gruplar	n	UzmG_ort	ss	sd	t	P
1.MÜH_UzmG_ort (Yoğunluk düşük)	33	3.2955	0.4441	32	42.630	0.000
2. HUK_UzmG_ort (Yoğunluk yüksek)	33	2.7013	0.4427	32	35.057	0.000

Uzmanlık gücü dereceli puanlama ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliğini sınamak için test-tekrar test güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin farklı zamanlarda tutarlı sonuçlar ortaya çıkarıp çıkarmadığı incelenmiştir (Çakmur, 2012; Yaşlıoğlu, 2017). Birinci uygulamada alt birimleri puanlayan 33 senato üyesinden 10’u, ilk uygulamadan 35 gün sonra ikinci kez puanlama yapmıştır. Daha sonra iki uygulama için verilen puan ortalamaları arasındaki korelasyon değerleri incelenmiş ve iki uygulama arasında kuvvetli ve anlamlı düzeyde istatistiksel ilişki saptanmıştır (Tablo 43 ve 44).

Tablo 43. HUK Grubu UzmG Ölçeği Test-Tekrar Test Analizi Sonuçları

HUK Uzmanlık Gücü Test-Tekrar Test Analiz Sonuçları				
n=10	Ort.	ss	Değişkenlerarası İlişkiler	
			(1)	(2)
1. HUK_UzmG	2.701	0.478	1	0.801 ***
2. HUK_UzmG (TtT)	2.436	0.420	0.801 ***	1

** p<0.05 *** p<0.01

Tablo 44. MÜH Grubu UzmG Ölçeği Test-Tekrar Test Analizi Sonuçları

MÜH Uzmanlık Gücü Test-Tekrar Test Analiz Sonuçları				
n=10	Ort.	ss	Değişkenlerarası İlişkiler	
			(1)	(2)
1. MÜH_UzmG	3.296	0.551	1	0.927***
2. MÜH_UzmG (TtT)	3.771	0.577	0.927***	1

**** p<0.05 *** p<0.01**

Çalışmanın dördüncü hipotezini sınamak amacıyla operasyonel özerklik değişkenine ait gruplararası farklılıklara ilişkin analizler, hem MÜH VE HUK grubunu oluşturan yedi alt birimin profesyonellerinden toplanan verilerle yapılmıştır. Bu iki profesyonel grubun ve alt birimlerinin aldıkları puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklı olup olmadığını saptamak için Tek Faktörlü Varyans Analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına bakılmış ve Levene istatistik değerine göre grupların varyanslarının homojen olmadığı anlaşılmıştır ($p<0.05$). Tablo 45'deki Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçları da alt birimlere göre operasyonel özerklik ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını ($p>0.05$) göstermektedir.

Tablo 45. MÜH-HUK Örneklem İstatistikleri ve OpOz ortalamaları

Örneklem İstatistikleri			
MÜH-HUK			
Alt birimler	n	Oran	OpOz Ortalama
1. BİLG_OpOz	17	13.6	3.3603
2. BİYO_OpOz	22	17.6	3.2841
3. ELEK_OpOz	13	10.4	3.6731
4. END_OpOz	15	12	3.4417
5. MAK_OpOz	17	13.6	3.0956
6. KH_OpOz	20	16	3.3188
7. ÖH_OpOz	21	16.8	3.7202
TOPLAM	125	100	

Tablo 46. MÜH-HUK Altbirimlerarası OpOz Farkı

Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları					
OpOz	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplararası	4.184	6	0.697	0.697	0.652
Grup içi	117.991	118	1.000		
Toplam	122.175	124			

Operasyonel özerklik için yapılan parametrik testlerden anlamlı sonuçlar elde edilememiş ve alt birim varyansları homojenlik koşulunu karşılamamıştır. O nedenle, parametrik olmayan testlerden çoklu grup karşılaştırmaları için Kruskal-Wallis Testi, ikili karşılaştırmalar için de Mann-Whitney Testi yapılmıştır (Sait ve Gürbüz, 2016). Ancak test sonuçlarına göre operasyonel özerklik bakımından gruplara göre yine anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$). Dolayısıyla çalışmanın dördüncü hipotezi, farklı profesyonel kimliklere sahip aktörlerin oluşturduğu veri setlerinde de (MÜH ve HUK) desteklenmemiştir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Güç, toplumsal olgularda ve örgütün etkililiğinde rol oynayan önemli bir etki kuvveti olarak varlığını hissettirmektedir. Örgüt çalışmalarında araştırmacılar genel olarak gücün negatif yönlerine odaklanmayı tercih etse de gücün olumlu etkileri de göz ardı edilmemelidir (Tjosvold ve Wisse, 2009). Örneğin yeni bir yönetim bilgi sistemi kurulmaya çalışıldığında karşılıklı bağımlılık durumlarının iyi analiz edilmesi gerekir (Pfeffer, 1992). Üretim süreçlerinde ya da üründe her hangi bir örgütsel yenilikçiliğin başarıya uğraması için güç ilişkileri ve bağımlılık yapısı dikkate alınmalıdır. (Pfeffer, 1992). Bağımlılık ilişkilerini anlamak problemlerin öngörülmesine ve sağlıklı çözümler bulunmasına katkı sağlayabilmektedir (Pfeffer, 1992). Özellikle “sahne arkası” olarak tanımlanan (Cobb, 1986: 484) resmi olmayan sosyal yapının incelenmesi ve güç ilişkilerinin resmedilmesi örgütsel etkililiğin artırılmasına katkıda bulunabilir. Örneğin örgütsel belirsizliğin giderilmesi ya da yenilikçi uygulamaların kabullenilmesi sürecinde sosyal ilişkiler sistemindeki güç sahibi aktörlerin desteğini almak olumlu örgütsel çıktılara yol açabilir (Peiró ve Meliá (2003).

Bu tez çalışmasının güç konusuna yaklaşımı da özellikle Ammeter ve diğerleri (2002), DeLuca (1999) ve Pfeffer'in (1991) görüşleriyle paralel bir tavır benimsemiş ve sadece işlevsellik boyutuyla sınırlandırılmıştır. Sosyal değiş-tokuş kuramının ve Emerson'ın (1972a, 1972b) açıklamalarına dayanarak, örgütlerin ilişkisel bir güç dengesi üzerinde faaliyet gösterdiği varsayılmış ve koalisyon olarak adlandırılan örgütsel yapı bileşenlerinin karşılıklı bağımlılığını vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, yapısal ve ilişkisel bir bakış açısı benimsenmiş ve örgüt-içi güç, resmi ve resmi olmayan değiş-tokuş ilişkisinde ortaya çıkan bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir. Hiyerarşik sistemde mutlak gücü temsil eden stratejik zirve yöneticilerinin, profesyonel bürokrasilerde alt birimlerin uzmanlık bilgisine farklı düzeylerde bağımlı olabileceği öngörülmüştür. Bu çerçevede örgütsel süreçlerde zaman zaman yönetim kadrosu ile profesyoneller arasında Minzberg'in (1985) ifadesiyle *geçici ittifak*, Thye'in (2000) ifadesiyle *geçici denge* sağlanarak, sosyal yapıda güç dengesine ulaşıldığı ileri sürülmüştür. Diğer bir deyişle, profesyonel bürokrasi modeline dayanan örgütlerde, faaliyet çekirdeğinin sahip olduğu karmaşık bilgiler sayesinde, kendi çalışma koşullarında söz sahibi olabilecekleri ve bu sayede resmi gücün yönetsel

müdahaleleri karşısında güç eşitsizliğini geçici de olsa dengeleyebileceği öngörülmüştür. Bu noktada ilgili yazın çalışmalarına dayanarak profesyonel birimlerin kendi faaliyetini belirleme başarısı operasyonel özerklik şeklinde kavramsallaştırılmış ve uzmanlık gücünün bir çıktısı olarak değerlendirilmiştir. Uzmanlık gücüyle operasyonel özerklik alanının artırılması da nihayetinde güç dengeleme etkililiği şeklinde yorumlanmıştır.

Temel olarak profesyonellerin sahip olduğu karmaşık mesleki bilgilerin uzmanlık gücüne dönüşmesi stratejik zirve tarafından örgütün üst düzey hedefleri bakımından değerli bir kaynak olarak görülmesine bağlı olduğu düşünülmüş ve farklı profesyonel birimlerin farklı güç düzeylerine sahip olabileceği iddia edilmiştir. Ayrıca, bu gücün operasyonel özerklik üzerindeki etkisinin profesyonel birimlerdeki aktörlerin biçimsel olmayan sosyal ilişkilerine bağlı olarak değişebileceği beklenmiştir. Bu bakımdan profesyonel birimlerin güç dengeleme çabalarında uzmanlık gücü, operasyonel özerkliği, sosyal ağ yoğunluğu ve iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye düzeylerinin önemli bir rol oynayabileceği iddia edilmiştir. Bu doğrultuda dört hipotez geliştirilmiş ve bu hipotezler sosyal ağ ve istatistiksel analizlerle sınanmıştır. Hipotezlere yönelik analiz sonuçlarına Tablo 47’de yer verilmiştir.

Profesyonel bürokrasi modeline dayanan üniversite ya da hastanelerde profesyonellerin teknik bilgi ve becerileri önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmektedir (Etzioni, 1959: 52). Mevcut çalışmada bu kaynağa stratejik zirvenin ihtiyacı ve bağımlılığı, kaynağa sahip olan profesyonel birimlerin uzmanlık gücü olarak işletimselleştirilmiştir. Diğer taraftan profesyonel birimler, kendi kararlarını özgürce alabilmek, bürokratik sınırları esnetmek ve mesleki normlarını korumak için özerklik alanını genişletmeye dönük politik eylemlere yönelebilirler (Blau ve diğerleri, 1966; Bucher ve Stellin, 1969; Mastekaasa, 2011; Reed, 1996). Örneğin, Waring ve Currie’nin (2009) bir hastanede yürüttükleri araştırma bulgularına göre, üst yönetimin yeni biçimsel kuralları uygulama kararına direnç gösteren profesyoneller, uzmanlık bilgilerinden destek alarak farklı politik davranışlar sergilemiştir.

Bu tez çalışmasında da profesyonel birimlerin uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik düzeyi arasında nedensel bir ilişki öngörülmüştür. Uzmanlık gücü ile ilgili veriler çalışmanın yapıldığı vakıf üniversitesinin senato üyelerinden (n=33) alınmıştır. Birimin operasyonel özerklik düzeyini saptamak için de aynı üniversitenin iki farklı fakültesindeki akademisyenlerden (Mühendis, n=84 ve Hukuk, n=41) veriler toplanmıştır. İki profesyonel grup üzerinde yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre sadece MÜH grubunda bu iki

değişken arasında aynı yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($\beta=0.398$, $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılım şartını karşılamayan HUK grubunda ise yapılan parametrik olmayan analizlere rağmen uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik arasında öngörülen ilişki doğrulanamamıştır ($p>0.05$). Bu bulgular, Hipotez 1'in kısmen desteklendiğini göstermektedir.

Sosyal ağ kuramı çalışmalarına göre, araçlardan oluşan grup kompozisyonu iç-grubun ağ düzeneğinde doğrudan bağlantısı olmayanları bağlayan, herkesin herkesle dolaylı da olsa ilişki kurulmasını sağlayan bir ortam yaratmaktadır. Grup içindeki aktörlerin, güç-bağımlılık süreçlerini şekillendiren ve olumlu grup çıktılarını yol açabilen (Hao, Dong ve Khalifa, 2013; Hopp ve Zenk, 2012; Long, Cunningham ve Braithwaite, 2013) arasındalık merkezilik konumları, bu çalışmada iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu gücün de örgütün resmi ve mutlak gücü karşısında denge kurma çabalarında önemli bir rol üstlenebileceği düşünülmüştür. Bu kuramsal gerekçeden yola çıkarak hipotez 2 geliştirilmiş ve uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik ilişkisinde arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün düzenleyici bir etkisi olabileceği iddia edilmiştir.

MÜH grubu üzerinde yapılan analiz sonuçlarına göre, iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün, uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik arasındaki ilişkide olumlu yönde düzenleyicilik etkisi vardır ($B=0.294$; $p<0.05$). Bu bulgunun elde edilmesi üzerine, arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün hangi değerlerde etkileşimsel bir değişim gerçekleştirebileceği araştırılmıştır. Bu kapsamda etki büyüklüğü analizi yapılmış ve sosyal sermaye gücünün ancak yüksek düzeyde olduğunda (5.06) uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik ilişkisini kuvvetlendirdiği saptanmıştır ($p<0.01$). Öte yandan, düşük (0.00) ya da orta düzey (2.25) arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye, anlamlı oranda düzenleyicilik etkisi göstermemiştir ($p>0.05$). Bu sonuçlara göre, iç-grup üyeleri arasındaki ilişkileri köprüleyen güçlü aktörlerin bulunduğu profesyonel birimler, teknik bilgi ve becerilerini kullanarak özerklik alanlarını genişletebilmektedir. Ancak, bu bulgular, araştırmanın yürütüldüğü iki profesyonel gruptan sadece birinde doğrulandığı için hipotez 2 kısmen desteklenmiştir.

İç-grupta aktörler arasındaki yapısal boşluklar, merkezdeki güçlü grup üyeleri tarafından dolduruldukça kişilerin bireysel düzeyde özerklik algısının azaldığı bildirilmektedir (Bizzi, 2013). Araçların yapısal boşlukları doldurduğu bir grup, bu araçlara diğer bireylerin bağımlılığını da arttırmaktadır. Bu koşullarda bağımlı olan iç-grup üyelerinin kendi bireysel

özerklik davranışlarını sınırlandırması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir (Bizzi, 2013). Ancak mevcut çalışmada iç-grup arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü kuvvetli düzeylerde seyrettiğinde grubun uzmanlık gücü ile operasyonel özerklik arasındaki ilişkiyi olumlu yönde arttırmıştır. Bunun nedeni mevcut çalışmada iç-gruptaki bireylerin kendi kişisel özerklikleri değil, ait oldukları profesyonel grubun özerkliğine ilişkin algıları ölçülmüştür. Ayrıca, düzenleyici modele ilişkin yapılan analizlerden, merkezileşme indeksi görece düşük bir gruptan (MÜH grubu) anlamlı sonuçlar elde edilirken, gücün birkaç aktörün tek elinde bulunduğu ve merkezileşmenin yoğunlaştığı grupta (HUK) değişkenler arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir. Bu tutarsız sonuçların nedeni, HUK grubunda gözlem sayısının daha az olmasına bağlanabileceği gibi, bireysel güç hiyerarşisinin daha belirgin olmasından kaynaklı olarak birim özerkliği algısı ve bireysel özerklik algısındaki sınırların bulanıklaşmasından da kaynaklanıyor olabilir.

Gücün bağlama özgü niteliği ve profesyonellerin sosyal kimlik boyutunun dikkate alındığı bu çalışmada, profesyonel birimlerin iç-grup ağ bağlantı yoğunluğu da incelenerek grupların ve alt-birimlerin ilgili değişkenler boyutunda farklılaşabilecekleri beklenmiştir. Ağ yoğunluğu iç-gruba yeni ve farklı bilgilerin girişini engellese de dış-grup müdahalelerine karşı gelebilecek güç ve etkiyi yaratan; birey davranışlarına yön verebilen bir grup değişkeni olarak değerlendirilmektedir (West ve diğerleri, 1999). Bu çalışmada yapılan analizlere göre de, ağ düzeneği yoğun ve daha seyrek profesyonel birimlerin uzmanlık gücü bakımından anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p < 0.01$). Dolayısıyla çalışmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu sosyal değiş-tokuş kuramını görgül olarak desteklemekte ve güç farklılıklarının bağımlılık ilişkilerince şekillendiğine ilişkin ipuçları sunmaktadır. Ancak, iç-grup birlik ve bütünlüğüne işaret eden ağ bağlantı yoğunluğunun, uzmanlık gücü değişkeniyle birlikte artıp azaldığını iddia etmek ve doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmek yerinde bir değerlendirme olmayacaktır. Çünkü alt-birimlerin yoğunluk düzeyi ve uzmanlık gücü ortalamalarına bakıldığında tutarlı bir örüntü yakalamak mümkün olmamıştır. O nedenle grup farklılıklarına etki eden başka değişkenlerin de bu süreçte rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın 4. hipotezi, profesyonel bürokrasilerde yoğunluk düzeyi yüksek ve düşük faaliyet çekirdeği birimlerinin, operasyonel özerklik bakımından anlamlı düzeyde farklılaşacağı beklentisiyle geliştirilmiştir. Ancak iki profesyonel grup ve bu grupların yedi alt-biriminden elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlere göre, yoğun ve seyrek ilişkilere sahip birimler arasında operasyonel özerklik bakımından anlamlı düzeyde farklılaşma

saptanmamıştır ($p>0.05$). Dolayısıyla hipotez 4 desteklenmemiştir. Bu bulgu, araştırmanın yapıldığı üniversite yönetiminin, akademik birimlerin işleriyle ilgili kendi faaliyetlerinde eşit oranda serbestlik tanıdığı, merkezi denetleme ve biçimselleşme süreçlerinde profesyonel birim ayırımı gözetmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 47. Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
Hipotez 1: Profesyonel bürokrasilerde, faaliyet çekirdeğindeki birimlerin uzmanlık gücü, operasyonel özerklik düzeylerini olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.	MÜH grubunda desteklenmiştir HUK grubunda desteklenmemiştir
Hipotez 2: Profesyonel bürokrasilerde, faaliyet çekirdeğindeki birimlerin uzmanlık gücü ile operasyonel özerklik düzeyi arasındaki ilişkide arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücünün olumlu yönde düzenleyici etkisi vardır.	MÜH grubunda desteklenmiştir HUK grubunda desteklenmemiştir
Hipotez 3: Profesyonel bürokrasilerde, yoğunluk düzeyi yüksek ve düşük faaliyet çekirdeği birimleri, uzmanlık gücü bakımından anlamlı düzeyde farklılaşır.	Desteklenmiştir
Hipotez 4: Profesyonel bürokrasilerde, yoğunluk düzeyi yüksek ve düşük faaliyet çekirdeği birimleri, operasyonel özerklik bakımından anlamlı düzeyde farklılaşır	Desteklenmemiştir

6.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Öncelikle bu tez çalışması örgüt-içi güç konusuna yönelik çok geniş bir yazın incelemesiyle ilişkisel ve yapısal sosyal bağlam dikkate alınarak incelenmiştir. Niceliksel yöntemlere geçilmeden önce, sosyal ağ kuramı, sosyal değiş-tokuş kuramı, kaynak bağımlılığı, tasarımlama yaklaşımının kestirimleri doğrultusunda kuramsal olarak iki model geliştirilmiştir. Bu bakımdan güç çalışmalarına kuramsal anlamda katkı sağladığı düşünülmektedir. Buna ilaveten, araştırmanın analiz ve bulguları, grup ve birey verilerine dayandığı için çoklu analiz düzeyinde inceleme yapılmıştır. Hem istatistiksel yöntemler hem de sosyal ağ analizi birlikte çalışılmıştır. Tüm bu unsurlar göz önüne alındığında çalışmanın

ilgili yazındaki örgütsel güç araştırmalarına hem kuramsal hem de görgül düzeyde katkılar sunması beklenmektedir.

Aracı aktörlerin ağ düzeneğindeki iç ve dış grup üyelerini bağlantılamasıyla elde ettiği sosyal sermaye gücünün bireysel çıktılara olumlu yönde katkıları, ilgili yazında oldukça geniş bir yer tutmaktadır. Ancak, iç-grupta birbiriyle doğrudan bağlantısı olmayan grup üyelerini dolaylı olarak birbiriyle bağlantılayan aktörlerin grup bütünlüğünü sağlamasıyla ortaya çıkardığı arabuluculuğa dayalı sermaye gücü, ilgili yazında sıkça çalışılmış bir konu olarak değerlendirilmemektedir. Bu bakımdan tez çalışmasının sosyal ağ kuramına dayanan araştırmalara da önemli bir katkı sunduğu düşünülmektedir.

Yerli ve yabancı yazında profesyonel bürokrasi modeli, arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye, ağ bağlantı yoğunluğu, uzmanlık gücü ve operasyonel özerklik değişkenlerinin birlikte ele alındığı nitel ya da nicel bir araştırmaya henüz rastlanmamıştır. O nedenle bu tez çalışması kapsadığı değişkenler temelinde güç olgusunun daha iyi anlaşılması için araştırmacılara yeni ve farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Ayrıca operasyonel özerklik ölçeğinin bu çalışma için ilk kez Türkçe'ye uyarlanması, bağlama özgü uzmanlık gücü ölçeğinin geliştirilmesi, örgütsel güç ve profesyonel birimler üzerine yapılan çalışmalar için ilgili yazına katısı sunması, bu tez çalışmasının en güçlü yönleri olarak değerlendirilmektedir.

6.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma nicel ve kesitsel bir çalışmanın özelliklerini taşımaktadır. Çalışmada sebep ve sonuç ilişkisi belli bir bağlam içinde ve ilişki örüntüleri dikkate alınarak çalışılmıştır. Ancak değişkenler arası ilişkilere yönelik veriler katılımcıların kısıtlı bir sürede ve anlık değerlendirmelerine dayanmaktadır. Profesyonel grupların, koalisyon oluşturma süreci, koalisyonun resmi yapıdan beslenerek mi yoksa resmi yapıya muhalefet ederek mi gerçekleştiği ya da koalisyon stratejisiyle güç dengesinde her hangi bir değişim gerçekleşip gerçekleşmediği nitel ve nicel yöntemlerle incelenebilir. Bu sayede iç-grup üyeleri arasındaki ilişkilerin gelişim ve değişimi gözlemlenerek uzmanlık gücü, operasyonel özerklik ve arabuluculuğa dayalı sosyal sermaye değişkenleri arasındaki etkileşim üzerine daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir.

Ayrıca profesyonel grupların kendi içindeki farklı bağlantı türlerinin, örneğin danışma ağı ya da iş akışı ağının, uzmanlık gücü, özerklik ve arbuluculuğa dayalı sosyal sermaye gücü arasındaki ilişkileri nasıl şekillendirebileceği üzerinde durulması, birimler arası güç dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sunabilir.

Profesyonel birimlerdeki grup üyelerinin öz gözlemcilik, psikolojik sosyal sermaye düzeyi, izlenim yönetimi, liderlik davranışları, politik becerileri gibi bireysel nitelikleri de bu araştırmanın kapsadığı değişkenler ile ilişkilendirilip mikro dinamiklerin etkileri incelenebilir. Bunun yanı sıra, örgüt kültürü, yönetsel gelenekleri ya da milli kültürün özellikle stratejik zirve ve profesyonel birimlerin algıları üzerinde yaratabileceği değişimler de bu değişkenler üzerinde farklılıklara neden olabilir.

6.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece Ankara’da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinde yapılması önemli bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesi için devlet üniversitelerinde ya da sağlık profesyonellerinin çalıştığı örgütlerde araştırmanın tekrarlanması ve bulguların karşılaştırılması önerilmektedir.

Ayrıca çalışmanın verileri katılımcıların kendi değerlendirmelerine dayanmaktadır. O nedenle katılımcılar araştırmanın ölçek maddelerini yanıtlarken, sosyal beğenirlik etkisi altında toplumda kabul gören tutum ve değerleri dikkate alarak yanıtlamış olabilirler.

Sosyal ağ analizi ile toplanan ilişkisel veriler, araştırmanın kuramsal kurgusuyla belirlenen ağ çerçevesiyle sınırlandırılmıştır. Bu durum örneklem sayısı bakımından bir kısıtlılık ortaya çıkarmıştır; ancak bu sınırlılık ilgili yazında, sosyal ağ çalışmalarının ortak bir kısıtı olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abernethy, M. A. ve Stoelwinder, J. U. 1990. The relationship between organization structure and management control in hospitals: An elaboration and test of Mintzberg's professional bureaucracy model. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(3): 18-33.
- Adler, P. S. ve Borys, B. 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41: 61-89.
- Adler, P. S. ve Kwon, S. 2002. Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Albright, J. J. ve Park, H. M. 2009. *Confirmatory factor analysis using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS*. Bloomington: University Information Technology Services Center for Statistical and Mathematical Computing Indiana University Press, 9-13.
- Altıntaş, F. Ç. 2007. Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 151-168.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. 2010. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*: İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. 2002. Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 751-796.
- Amis, J., Slack, T., ve Hinings, C. R. 2004. Strategic change and the role of interests, power and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18: 158-198.
- Andersen, T. J. ve Nielsen, B. B. 2009. Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6: 94-106.
- Anderson, C. ve Berdahl, J. L. 2002. The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83: 1362-1377.
- Andersson, U., Holm, D. B. ve Johanson, M. 2005. Oportunities, relational embeddedness and network structure. Ghauri, P., Hadjikhani, A. Ve Johanson, J (Ed), **Managing opportunity development in business networks**, 27-48. New York: Palgrave MacMillan.

- Ansari, M. A., Aafaqi, R. ve Sim, C. M. , 2012. Turnover intentions and political influence behavior: A test of “fight or flight” responses to organizational injustice. *FWU Journal of Social Sciences*, 6 (2): 99-108.
- Armstrong-Doherty, A. J. 1996. Resource dependence-based perceived control: An examination of Canadian interuniversity athletics. *Journal of Sport Management*, 10: 49-64.
- Asakura, K., Satoh, M. ve Watanabe, I. 2016. The development of the attitude toward professional autonomy scale for nurses in Japan. *Psychological Reports*, 119(3): 761-782.
- Astley, W. G. ve Van de Ven, A. H. 1983. Central perspectives and debates in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 245-273.
- Astley, W. G. ve Sachdeva, P. S. 1984. Structural sources of interorganizational power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9: 104-113.
- Astley, W. G. ve Zajac, E. J. 1991. Intraorganizational power and organizational design: reconciling rational and coalitional models of organization. *Organization Science*, 2 (4): 399-411.
- Bacharach, S. B. ve Lawyer, E. D. 1998. Political alignment in organizations. R. M. Kramer ve M. A. Neale (Der.), *Power and influence in organizations*: 89-120. California: Sage Publications.
- Bailyn, L. 1985. Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*, 24(2): 129-146.
- Barney, J. ve Hoskisson, R. 1990. Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11: 187-198.
- Bartel C. A. ve Wiesenfeld, B. M. 2013. The social negotiation of group prototype ambiguity in dynamic organizational contexts. *Academy of Management Review*, 38(4): 503-524.
- Bayık, M. E. ve Gürbüz, S. 2016. Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: Yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1): 1-20.
- Bayrak, S. 2001. Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.*, 6 (1): 23-42.
- Bekkers, R., Völker, B., Van der Gaag, M. ve Flap, H. 2008. Social networks of participants in voluntary associations. N. Lin ve B. H. Erickson (Der.), *Social capital: An international research program*, 185-205. New York: Oxford Uni Press.

- Bizzi, L. 2013. The dark side of structural holes: A multilevel investigation. *Journal of Management*, 39 (6): 1554-1578.
- Blau, P. M., Heydebrand, W. V. ve Stauffer, R. E. 1966. The structure of small bureaucracies. *American Sociological Review*, 31(2): 179-191.
- Blau, P. 1986. *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publ.
- Borgatti, S. P. ve Halgin, D. S. 2011. On Network Theory. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-14.
- Bourdieu, 1986. The forms of capital. J. Richardson (Der.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241-258. New York: Greenwood.
- Bozeman, B., Fay, D. ve Gaughan, M. 2013. Power to do... what? Department heads' decision autonomy and strategic priorities. *Research in Higher Education*, 54: 303-328.
- Bradshaw-Camball, P. ve Murray, V. V. 1991. Illusions and other games: A trifocal view of organizational politics. *Organizational Science*, 2 (4): 379-398.
- Brandes, U., Borgatti, S. P. ve Freeman, L. C. 2016. Maintaining the duality of closeness and betweenness centrality. *Social Networks*, 44: 153-159.
- Brass, D. J. ve Burkhardt, M. E. 1993. Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 441-470.
- Breaugh, A. J. 1999. Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3): 357-373.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. 1973. **Cross-cultural research methods**. New York: Wiley.
- Buchanan, D. ve Badham, R. 1999. *Power, politics, and organizational change*. London: Sage Publications.
- Bucher, R. ve Stelling, J. (1969). Characteristics of professional organizations. *Journal of Health and Social Behavior*, 10(1): 3-15.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burt, S. R. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. 2001. Structural holes versus network closure as social capital. N. Lin, K. Cook ve R. S. Burt (Der.), *Social capital: theory and research*, 31-56. New York: Aldine De Gruyter.
- Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *The American Journal of Sociology*, 110 (2): 349-399.

- Burt, R. S. 2005. *Brokerage ve closure*. New York: Oxford University Press.
- Burrell, G. ve Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Büyüköztürk, Ş. 2010. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: *İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. 2002. Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32. 470-480.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. 2012. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Casciaro, T. ve Piskorski, M. J. 2005. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory, *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199.
- Caza, B. B., Tiedens, L. ve Lee, F. 2011. Power becomes you: The effects of implicit and explicit power on the self. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114: 15-24.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chatterjee, S. ve Wernerfelt, B. 1991. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.
- Clegg, S. R. 1989. Radical revisions: Power, discipline and organizations. *Organizational Studies*, 10 (1): 97-115.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. ve Phillips, N. 2006. *Power and organizations*. London: Sage Publications.
- Cobb, A. T. 1982. A social psychological approach to coalition membership: An expectancy model of individual choice. *Group and Organization Studies*, 7: 295-319.
- Cobb, A. T. 1986. Political diagnosis: applications in organizational development. *Academy of Management Review*, 11: 482-496.
- Codal, K. S. ve Coşkun, E. 2016. Sosyal ağ türlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir ağ analizi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016. 16 (1): 143-158.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Cook, K. S. ve Emerson, R. M. 1978. Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5): 721-739.

- Cook, K. S., Cheshire, C. ve Gerbasi, A. 2006. Power, dependence and social exchange. P. J. Burke (Der.), *Contemporary social psychological theories*: 194-216. London: Sage Publication.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W. ve Nakagawa, S. 2013. Social exchange theory. J. Delamater ve A. Ward (Der.), *Handbook of social psychology*: 61-88. New York: Springer.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Çakmur, H. 2012. Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.
- Çetin, F ve Basım, H. B. 2012. Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1): 121-137.
- Daft, R. L. 2010. *Organization theory and design (10th Ed.)*. Canada: Cengage Learning.
- Dahl, R. A. 1957. The concept of power. *Behavioural Science*, 2: 201-218.
- Dan, F. ve Petersen J. C. 1982. Patterns of political behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, 7(3): 403-412.
- Davis, M. 1996. Professional autonomy: A framework for empirical research. *Business Ethics Quarterly*, 6 (4): 441-460.
- Davis, D. F. ve Mentzer, J. T. 2008. Relational resources in interorganizational exchange: The effects of trade equity and brand equity. *Journal of Retailing*, 84 (4): 435-448.
- DeLuca, J. R. 1999. *Political savvy: Systematic approaches to leadership behind-the-scenes*. Berwyn, BA: Evergreen Business Group.
- Doty, D. H., Glick, W. H. ve Huber, G. P. 1993. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1195-1250.
- Doty, D. H. ve Glick, W. H. 1994. Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 (2): 230-251.
- Eisenhardt, K. M. ve Bourgeois, L. J. 1988. Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- Emerson, R. 1962. Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 32-41.

- Emerson, R. 1972a. Exchange theory, Part I: A psychological basis for social exchange. J. Berger, M. Zelditch Jr. ve B. Anderson (Der.), *Sociological theories in progress*: 38-57. Boston: Houghton Mifflin.
- Emerson, R. 1972b. Exchange theory, Part II: Toward a theory of value in social exchange. J. Berger, M. Zelditch Jr. ve B. Anderson (Der.), *Sociological theories in progress*: 58-87. Boston: Houghton Mifflin.
- Emerson, R. 1981. Social exchange theory. M. Rosenberg ve R. Turner (Der), *Social psychology: Sociological perspectives*, 30-65. New York: Basic Books.
- Engel, G. V. 1970. Professional autonomy and bureaucratic organization. *Administrative Science Quarterly*, 15(1): 12-21.
- Ensign, P. C. 2004. A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified Firm. *Strategic change*, 13: 125-137.
- Ercil, Y. 2014. Örgütsel tasarım ve değişim. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Der.). *Örgütsel davranış (2. baskı)*: 633-672.
- Ercil, Y. ve Şener, İ. 2017. Örgüt çalışmalarında kaos ve karmaşıklık kuramları. H. C. Sözen ve N. Basım (Der.), *Örgüt kuramları (4. Baskı)* : 375-414. İstanbul: Beta.
- Erdem, A. R. 2013. Bilgi toplumunda üniversitelerin değişen rolleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3 (2): 109-120.
- Etzioni, A. 1959. Authority structure and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 4(1): 43-67.
- Etzkowitz, H. 2013. Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52 (3): 486-511.
- Ewen, C., Wihler, A., Frieder, R. E., Blickle, G., Hogan, R. ve Ferris, G. R. 2014. Leader advancement motive, political skill, leader behavior, and effectiveness: A moderated mediation extension of socioanalytic theory. *Human Performance*, 27: 373-392.
- Farmer, S. M. ve Aguinis, H. 2005. Accounting for subordinate perceptions of supervisor power: An identity-dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1069-1083.
- Ferris, G. R. ve Judge, T. A. 1991. Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17: 447-488.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, M. K. 1992. Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1): 93-116.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky R. W. Hochwarter W. A. Kacmar, C. J. Douglas C. ve Frink D. D. 2005. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31: 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L. Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. 2007. Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290-320.
- Field, A. 2000. **Discovering statistics using SPSS for Windows**. London: Sage Publications.
- Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3): 505-538.
- Finkelstein, S. Hambrick, D. C. ve Cannella JR., A. A. 2009. *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- Fleming, P. ve Spicer, A. 2014. Power in management and organization science. *The Academy of Management Annals*, 8 (1): 237-298.
- Freeman, L. C. 1979. Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215-239.
- French, J. R. P. Jr. ve Raven, B. 1959. The bases of social power. D. Cartwright (Der.), *Studies of social power*: 150-167. Ann Arbor Mich.: Institute for Social Research.
- Friedkin, N.E. (1993). Structural bases of interpersonal influence in groups: A longitudinal case study. *American Sociological Review*, 58 (6): 861-872.
- Gargiulo, M., Ertug, G. ve Galunic, C. 2009. The two faces of control: Network closure and individual performance among knowledge workers. *Administrative Science Quarterly*, 54: 299-333.
- Galbraith, J. R. 1974. Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4 (3): 28-36.
- Galbraith, J. R. 1977. *Organization Design*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Galbraith, J. R. 2002. *Organizing to deliver solutions*. *Organizational Dynamics*, 31 (2): 194-207.
- Galbraith, J. R. 2014. *Designing organizations, 3rd edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gargiulo, M. ve Benassi, M. 2000. Traped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2): 183-196.
- Gilsing, V., Nooteboom, B., Vanhaverbeke, W., Duysters, G. ve Van den Oord, A. 2008. Network embeddedness and the exploration of novel Technologies: Technological distance, betweenness centrality and density. *Research Policy*, 37: 1717-1731.

- Gioia, D. A. ve Sim, H. P. 1983. Perceptions of managerial power as a consequence of managerial behavior and reputation. *Journal of Management*, 9 (1): 7-26.
- Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3): 431-445.
- Goode, W. J. 1972. Professionen und die gesellschaft. Die struktur ihrer beziehungen. Th. Luckmann ve W. Sprondel (Der.), *Berufssoziologie*: 401-418. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Goodpaster, G. 1994. Coalitions and representative bargaining. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 9(2): 243-274. <http://heinonline.org>.
- 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.
- Gray, B. ve Ariss, S. S. 1985. Politics and strategic change across organizational life cycle. *The Academy of Management Review*, 10(4): 707-723.
- Groß, C. ve Kieser, A. 2006. Are consultants moving towards professionalization? *Research in the Sociology of Organizations*, 24: 69-100.
- Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3): 431-445.
- Goffman, E. 1955. On face work: An analysis of ritual elements in social interactions. *Psychiatry*, 22: 225-237.
- Goldstein, N. J. ve Hays, N. A. 2011. Illusory power transference: The vicarious experience of power. *Administrative Science Quarterly*, 56: 593-621.
- González, R., Manzi, J., Saiz, J. L., Brewer, M., de Tezanos-Pinto, P. Torres, D., Aravena, M. T., Aldunate, N. 2008. Inparty attitudes in Chile: Coalitions as superordinate social identities. *Political Psychology*, 29(1): 93-118.
- Gresov, C. ve Stephens, C. 1993. The context of interunit influence attempts. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2): 252-276.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2016. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (3.baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, R. H. 1968. Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33 (1): 92-104.
- Hambrick, D. C. ve Cannella, A. A. 1993. Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36 (4): 733-762.
- Hao, J.-H., Dong, X.-Y. Ve Khalifa, M. 2013. A multilevel model for effects of social capital and knowledge sharing. *International Journal of Information Management*, 33: 780-790.
- Hardy, C. (Der.) 1995. *Power and politics in organizations*. Aldershot: Dartmouth Publishing.
- Hardy, C. ve Clegg, S. R. 1999. Some dare call it power. C. Hardy ve S. Clegg (Der.). *Studying organizations: Theory and method*, 368-387. London: Sage Publication.
- Haslam, S. A., Oakes, P., Turner, J. ve McGarty, C. 1996. Social identity, self-categorization, and the perceived homogeneity of ingroups and outgroups: The interaction between social motivation and cognition. R. Sorrentino ve E. Higgins (Der.). *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context*, 3: 182-222. New York: Guilford Press.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. ve Reynolds, K. J. 2012. Identity, influence, and change: Rediscovering John Turner's vision for social psychology, *British Journal of Social Psychology*, 51: 201-218.
- Hawley, A. H. 1963. Community power and urban renewal success. *American Journal of Sociology*, 68: 422-431.
- Heldal, F. 2015. Managerial control versus professional autonomy in organizational change: Tearing down the walls and fighting fire with fire. *Journal of Change Management*, 15(3): 188-209.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. ve Pennings, J. M. 1971. A strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. 2003. Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 89-106.

- Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M. ve Schneck, R. E. 1974. Structural conditions of intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, 19: 22-44.
- Hogg, M. A ve Abrams, D. 1988. *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M. A ve Hardie, E. A. 1992. Prototypicality, conformity and depersonalized attraction: A self-categorization analysis of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, 31: 41-56.
- Hogg, M. A ve Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- Hogg, M. A. ve Reid, A. 2006. Social identity, self categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory*, 16: 7-30.
- Holland, J. I. 1973. *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hopp, C. ve Zenk, L. 2011. Collaborative team networks and implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (14): 2975-2994.
- Huxham, C. ve Beech, N. 2008. Inter-organizational power. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers ve P. S. Ring (Der.), *Oxford handbook of inter-organizational relations*: 555-579. Oxford: Oxford University Press.
- Ibarra, H. 1993. Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Review*, 36(3): 471-501.
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. Ve Naude, P. 2013. Operationalizing trust, reliance, and dependence in business relationships: Responding to the ongoing naming and cross-level problems. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20 (4): 193-225.
- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. 1982. Toward a general theory of strategic self presentation. J. Suls (Der.), *Psychological perspectives on the self*: 231-262. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jung, C. G. 1978. *Psychological types*. London: Routledge ve Kegan Paul.
- Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. 1993. Politics at work: sharpening the focus of political behavior in organization. *Business Horizons*, July-August: 70-74.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. ve Contractor, N. 2004. Network theory and small groups. *Small Group Research*, 35 (3): 307-332.

- Kerr, S. Von Glinow, M. A. ve Schriesheim, J. 1977. Issues in the study of professionals in organizations: the case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8: 329-345.
- Ketchen, Jr., D. Thomas, J. B. ve Snow, C. C. 1993. Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1278-1313.
- Kimura, T. 2015. A review of political skill: Current research trend and direction for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17: 312-332.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, L. 1980. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65: 440-452.
- Koslowsky, M. ve Schwarzwald, J. 2009. Power tactics preference in organizations: Individual and situational factors. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der.). *Power and Interdependence in Organizations*: 244-261. New York: Cambridge University Press.
- Krackhardt, D. 1990. Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2): 342-369.
- Kulik, C. T., Bainbridge, H. T. Ve Cregan, C. 2008. Known by the company we keep: Stigma-by-association effects in the workplace. *Academy of Management Review*, 33 (1): 216-230.
- Labianca, G. ve Brass, D. J. 2006. Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31 (3): 596-614.
- Lachman, R. 1989. Power from what? A reexamination of its relationships with structural conditions. *Administrative Science Quarterly*, 34 (2): 231-251.
- Langfred, C. W. ve Rockmann, K. W. 2016. The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organizational Management*, 41 (5): 629-657.
- Lawler, E. J. 1992. Power processes in bargaining. *Sociological Quarterly*, 33 (1): 17-34.
- Lawler, E. J. ve Yoon, J. 1996. Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*, 61: 89-108.
- Lawler, E. J. ve Yoon, J. 1998. Network structure and emotion in exchange relations. *American Sociological Review*, 63: 871-894.

- Lawler, E. J. ve Proell, C. A. 2009. The power process and emotion. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der.), *Power and interdependence in organizations*: 169-185. New York: Cambridge Uni Press.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment*. Boston: Harward University Graduate School of Business Administration.
- Leblebici, N. D. 2008. Örgüt araştırmalarında paradigmlar ve metaforlar. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (15): 345-360.
- Lechner, C. ve Floyd, S. W. 2012. Group influence activities and the performance of strategic Initiatives. *Strategic Management Journal*, 33: 478-495.
- Lengermann, J. J. 1971. Supposed and actual differences in professional autonomy among CPAs as related to type of work organization and size of firm. *The Accounting Review*, October: 665-675.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., ve Carraher, S. 2003. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4): 339-354.
- Lin, N. 2001. Building a network theory of social capital. N. Lin, K. Cook ve R. S. Burt (Der.), *Social capital: theory and research*, 3-30. New York: Aldine De Gruyter.
- Lines, R. 2007. Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2): 143-170.
- Long, J. C., Cunningham, F. C. ve Braithwaite, J. 2013. Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 13 (1): 158.
- Lovaglia, M. J. 1995. Power and status: Exchange, attribution and expectation states. *Small Group Research*, 26(3): 400-426.
- Lunenburg, F. C. 2012. Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14 (1): 1-8.
- Lusch R. F. Ve Brown, J. R. 1996. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60: 19-38.
- Magee, J. C. ve Galinsky, D. G. 2008. Social hierarchy. *The Academy of Management Annals*, 2(1): 351-398.
- Mannix, E. A. 1989. Organizations as resource dilemmas: The effects of power balance on group decision making. *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 371-375. DOI: 10.5465/AMBPP.1989.4981267.

- Mannix, E. A. ve Sauer, S. J. 2006. Status and power in organizational group research. S. R. Thye ve E. J. Lawler (Der.), *Social Psychology of the workplace-Advances in group processes volume 23*: 149-182. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
- March, J. G. 1962. The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24: 662-678.
- Markovsky, B., Skvoretz, J., Willer, D., Lovaglia, M. J. ve Erger, J. 1993. The seeds of weak power: An extension of network exchange theory. *American Sociological Review*, 58: 197-209.
- Marx, K. 1976. *Capital*. Harmondsworth: Penguin.
- Mastekaasa, A. 2011. How important is autonomy to professional workers? *Professions & Professionalism*, 1(1): 36-51.
- Mayes, B. T. ve Allen, R. W. 1997. Toward a definition of organizational prolixity. *Academy of Management Review*, October: 672-678.
- McKinley, W. ve Mone, M. A. 2005. Micro and macro perspectives in organizational theory: A tale of incommensurability. H. Tsoukas ve C. Knudsen (Der.), *The Oxford handbook of organization theory*, 345-372. New York: Oxford Press.
- Mechanic, D. 1962. Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3): 349-364.
- Mehra, A., Kilduff, M. ve Brass, D. J. 2001. The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46:121-146.
- Methot, J. R. ve Allen, D. G. 2018. The network architecture of human capital: A relational identity perspective. *Academy of Management Review*, 43 (4): 723-748.
- Meydan, C. H. 2012. Kaynak bağımlılığı kuramı. H. C. Sözen ve N. Basım (Der.), *Örgüt Kuramları*: 179-204. İstanbul: Beta.
- Meyer, A. D., Tsu, A. S. ve Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1175-1195.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*, New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman, Jr., H. J. 1978. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3 (3): 546-562.
- Miller, D. 1986. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3): 233-249.

- Miller, D. ve Friesen, P. H. 1978. Archetypes of strategic formulation. *Management Science*, 24 (9): 921- 933.
- Mills, P. K., Hall, J. L., Leidecker, J. K. ve Margulies, N. 1983. Flexiform: A model for professional service organizations. *Academy of Management Review*, 8(1): 118-131.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3): 322 -341.
- Mintzberg, H. 1984. Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9(2): 207-224.
- Mintzberg, H. 1985. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2): 133-154.
- Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11 (171-195).
- Mintzberg, H. 1993. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. 2005. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Molm, D. L. 1988. The structure and use of power: A comparison of reward and punishment power. *Social Psychology Quarterly*, 51 (2): 108-122.
- Molm, D. L. 2006. The social exchange framework. P. J. Burke (Der.), *Contemporary social psychological theories*: 24-45. London: Sage Publication.
- Molm, D. L. 2009. Power and social exchange. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der), *Power and Interdependence in Organizations*: 153-168. New York: Cambridge University Press.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E. W. 2002. Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45 (6): 1149-1160.
- Munduate, L., ve Medina, F. J. (2009). Organizational change. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der), *Power and Interdependence in Organizations*: 299-316. New York: Cambridge University Press.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.

- Nygaard, P. 2012. Professional autonomy versus corporate control. *Professionals & Professionalism*, 2(1): 11-26.
- Oakes, P. J., Turner, J. C., ve Haslam, S. A. 1991. Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations. *British Journal of Social Psychology*, 30: 125-144.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A. ve Turner, J. C. 1994. *Stereotyping and social reality*. Oxford: Blackwell.
- Oh, H., Labianca, G. ve Chung, M.-H. 2006. A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31 (3): 569-582.
- Oliveira, N., 2012. *Automated organizations: Development and structure of the modern business firms*. New York, NY: Springer.
- Ouchi, W. G. ve Price, R. L. 1978. Hierarchies, clans, and theory z: A new perspective on organizational development. *Organizational Dynamics*, 7 (2): 25-44.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9): 833-848.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. 1995. Perception of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5): 891-912.
- Parsons, T. 1960. *Structure and process in modern societies*, New York: Free Press.
- Peiró, J. M. ve Meliá, J. L. 2003. Formal and informal interpersonal power in organizations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1): 14-35.
- Perrow, C. 1961. The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 26(6): 854-866.
- Pett, M. A., Lackey, N. R. Ve Sullivan, J. J. 2003. *Making sense of factor analysis*. Sage Pres.
- Pfeffer, J. 1972. Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17: 383-395.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. 1974. Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 135-151.
- Pfeffer, J. ve Leong, A. 1977. Resource allocations in united funds: An examination of power and dependence. *Social Forces*, 55: 775-790.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. 2009. Understanding power in organizations. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der.), *Power and Interdependence*: 17-32. New York: Cambridge University Press.
- Pfeffer, J. 2010. *Güç: Nasıl kazanılır, nasıl elde tutarsınız?* (Çev.) İdil Çetin ve Zülfü Dicleli, İstanbul: MESS Yayın.
- Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C.ve Lupton, G. 2011. The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Tecnovation*, 31: 161-170.
- Ployhart, R. E. ve Moliterno, T. P. 2011. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36 (1): 127-150.
- Podolny, 2001. Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107(1): 33-60.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Powel, M. J., Brock, M. ve Hinings, C. R. 1999. The changing professional organization David M. Brock, Michael J. Powell and C. R. Hinings (Der.), *Restructuring the professional organizations: Accounting, health care and law*: 1-19. New York: Routhledge.
- Provan, K. G. 1980. Recognizing, measuring, and interpreting the potential/enacted power distinction in organizational research. *Academy of Management Review*, 5(4): 549-559.
- Provan, K. G., Beyer, J. M. ve Kruytbosch, C. 1980. Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organization. *Administrative Science Quarterly*, 25: 200-225.
- Raelin, J. A. 1989. An anatomy of autonomy: Managing professionals. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 3(3): 216-228.
- Rahim, M. A. 2009. Bases of leader power and effectiveness. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der), *Power and Interdependence in Organizations*: 224-243. New York: Cambridge University Press.
- Reed, M. I. 1996. Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization Studies*, 17(4): 573-597.

- Rodan, S. ve Galunic, C. 2004. More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25: 541-562.
- Rowley, T. J. 1997. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholders influences. *Academy of Management Review*, 22 (4): 887-910.
- Sachdev, I. ve Bourhis, R. Y. 1985. Social categorization and power differentials in group relation. *European Journal of Social Psychology*, 15: 415-434.
- Saidel, J. R. 1991. Reciprocal resource dependence of state agencies and non-profit organizations. *Public Administration Review*, 51 (6): 543-553.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. 1974. The bases and use of power in organizational decision-making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19: 453-473.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. 1977. Who gets power-and how they hold on to it. *Organizational Dynamics*, Winter: 3-21.
- Sanchez-Barrioluengo, M. 2013. University missions: compatible and complementary? Theory and empirical analysis through indicators. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 564-572.
- Sargut, A. S. 2006. Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12:1-13.
- Sargut, A. S. 2010a. *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim (3. baskı)*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sargut, A. S. 2010b. Yapısal Koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları (2.Baskı)*: 35-76.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. 2003. On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6: 73-122.
- Saunders, C. S. 1981. Management information systems, communications, and departmental power: An integrative model. *Academy of Management Review*, 6 (3): 431-442.
- Schein, V. E. 1977. Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of Management Review*,
- Schwochau, S., Feuille, P., ve Delaney, J. T. 1988. The resource allocation effects of mandated relationship. *Administration Science Quarterly*, 33(3): 418-437.
- Scott, R. W. 1965. Reactions to supervision in a heteronomous professional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(1): 65-81.

- Scott, J. 1991. *Social network analysis: A handbook*. London: Sage.
- Sia, S. K. ve Appu, A. V. 2015. Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global Business Review*, 16(5): 772-784.
- Simon, B. ve Hamilton, D. L. 1994. Self-stereotyping and social context: The effects of group relative in-group size and in-group status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4): 699-711.
- Simon, B., Loewy, M., Stuermer, S., Weber, U., Freytag, P., Habig, C., Kampmeier, C. ve Spahlinger, P. 1998. Collective identification and social movement participation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 646-658.
- Simpson, B. ve Macy, W. M. 2004. Power, identity, and collective action in social exchange. *Social Forces*, 82(4): 1373-1409.
- Sims Jr, H. P., Szilagyi, A. D. ve Keller, R. T. 1976. The measurement of job characteristics. *Academy of Management*, 19(2): 195-212.
- Sivanathan, N., Pillutla, M. M. Murnighan, J. K. 2008. Power gained, power lost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105: 135-146.
- Skinner, S. J., JR. Donnelly, J. H. Ve Ivancevich, J. M. 1987. Effectz of transactional form on environmental linkages and power-dependence relations. *Academy of Management Review*, 30 (3): 577-588.
- Skvoretz, J. ve Willer, D. 1993. Exclusion and power: A test of four theories or power in exchange networks. *American Sociological Review*, 58: 801-818.
- Smith, J. M., Halgin, D. S., Kidwell-Lopez, V., Labianca, G., Brass, D. J., Borgatti, S. P. 2014. *Power in politically charged networks*. *Social Networks*, 36: 162-176.
- Sözen, H. C. ve Gürbüz, S. 2012. Örgütsel ağlar. H. C. Sözen ve N. Basım (Der.), *Örgüt Kuramları*: 301-325. İstanbul: Beta.
- Spector, P. E. 1986. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11): 1005-1016.
- Stanford, N. 2005. *Organization design: The collaborative approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Stevens, J. 2002. *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Stevenson, W. B., Pearce, J. L. ve Porter, L. W. 1985. The concept of “coalition” in organizational theory and research. *Academy of Management Review*, 10(2): 256-268.

- Sturm, R. V. ve Antonakis, J. 2015. Interpersonal power: A review, critique, and research agenda, *Journal of Management*, 41(1): 136-163.
- Şen, A. 2003. İnsan sermayesi ve sosyo-ekonomik gelişme aşamalarına göre insan sermayesinin rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2):
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. W. G. Austin ve S. Worchel (Der.), *The social psychology of intergroup relations*: 33-147. CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. 1985. The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel ve W. G. Austin (Der.), *Psychology of intergroup relations, 2nd edition*: 7-24. Chicago: Nelson Hall.
- Tavşancıl, E. 202. *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Terhart, E. 1998. Formalised codes of ethics for teachers: Between professional autonomy and administrative control. *European Journal of Education*, 33(4): 433-444.
- Thomas, E. F., Mavor, K. I. ve McGarty, C. 2011. Social identities facilitate and encapsulate action-relevant constructs: A test of the social identity model of collective action. *Group Processes & Intergroup Relations*, 15(1): 75-88.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: Mc Grow-Hill.
- Thoenig, J. C. ve Friedberg, E. 1976. The power of the field staff: The case of the ministry of public Works, urban affairs and housing in France. A. F. Leemans (Der.), *The Management of Change in Government*. The Hague: Martinus Nijoff.
- Thye, S. R. 2000. A status value theory of power in exchange relations. *American Sociological Review*, 65(3): 407-432.
- Tichy, N. M. ve Fombrun, C. 1979. Network analysis in organizational settings. *Human Relations*, 31 (11): 923-965.
- Timothy, A. Bretz, Jr. ve Robert, D. 1994. Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1): 43-66.
- Tjosvold D. ve Wisse B. 2009. *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Tokmak, İ. 2014. Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3): 134-156.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. Ve Ferris, G. R. 2013. Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of Management*, 39 (6): 1529-1553.

- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. ve Thatcher, J. B. 2007. The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 848-855.
- Tsai, W. ve Ghosal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- Turner, J. C. 1975. Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behavior, *European Journal of Social Psychology*, 1: 1-34.
- Tushman, M. L. 1977. A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review*, 2 (2): 206-216.
- 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*, 61(4): 674-698.
- Üsdiken, B. 2010. Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları (2.Baskı)*: 77-132.
- Van de Ven, A. H. ve Joyce, W. F. 1981. Overview of perspectives on organization design and behavior. A. H. Van de Ven ve W. F. Joyce (Der.), *Perspectives on organization design and behavior*: 1-16. USA: John Wiley&Sons, Inc.
- Varma, R. 1999. Professional autonomy vs industrial control? *Science as Culture*, 8 (1): 23-45.
- Varma, R. 2014. Questioning professional autonomy in qualitative inquiry. *IEEE Technology and Society Magazine*, Winter: 57-64.
- Varoğlu, D. ve Tufan, S. 2001. Organizational sub-unit power and its relationship with resource allocation in a Turkish state university. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1): 81-80.
- Varoğlu, M. A. ve Canbolat, E. Ö. 2017. Konfigürasyon yaklaşımı. H. C. Sözen ve N. Basım (Der.), *Örgüt Kuramları (4. Baskı)* : 375-414. İstanbul: Beta.
- Veenstra, K. ve Haslam, S. A. 2000. Willingness to participate in industrial protest: Exploring social identification in context. *The British Journal of Social Psychology*, 39: 153-172.
- Victor, B. ve Blackburn, R. S. 1987. Interdependence: An alternative conceptualization. *Academy of Management Review*, 12 (3): 486-498.

- Von Hippel, C. D. 2006. When people would rather switch than fight: Out-group favoritism among temporary employees. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9 (4): 533-546.
- Von Nordenflycht, A. 2010. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35 (1): 155-174.
- Yaşlıoğlu, M.M. 2017. Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46. 74-85.
- Weiss, M. 2007. *Efficient organizational design*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wade, G. H. 1999. Professional nurse autonomy: Concept analysis and application to nursing education. *Journal of Advanced Nursing*, 30 (2): 310-318.
- Walker, M. H. 2015. The contingent value of embeddedness: Self-affirming social environments, network density, and well being. *Society and Mental Health*, 5 (2): 128-144.
- Wallace, J. E. ve Kay F., M. 2008. The professionalism of practicing law: A comparison across work contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 1021-1047.
- Walsh, D. T. 2006. A structural approach to the study of intra-organizational coalitions. *Yayınlanmamış doktora tezi*. <http://scholarcommons.usf.edu/etd/2744>.
- Welsh, M. A. ve Slusher, E. A. 1986. Organizational design as a context for political activity. *Administrative Science Quarterly*, 31: 389-402.
- Walter, Z. ve Lopez, M. S. 2008. Physician acceptance of information technologies: Role of perceived threat to professional autonomy. *Decision Support System*, 46: 206-215.
- Waring, J. ve Currie, G. 2009. Managing expert knowledge: Organizational Challenges and managerial futures for the UK medical profession. *Organization Studies*, 30 (7): 755-778.
- Weber, M. 1947. *Theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Weber, M. 1978. *Economy and society: An outline of interpretive sociology*, Berkeley, CA: University of California.
- Weber, M. 2013. *Bürokrasi ve Otorite* (4. baskı). (Çev.) H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- Wee, E. X. M. ve Liao, H. 2013. Power-dependence dynamics and abusive supervision: The roles of follower's balancing operations and leader's trustworthiness. *Academy of*

- Management Annual Meeting Proceedings*, 21516561. Business Source Complete Data Base.
- West, E., Barron, D., Dowsett, J. ve Newton, J. N. 1999. Hierarchies and cliques in the social networks of health care professionals: implications for the design of dissemination strategies. *Social Science and Medicine*, 48: 633-646.
- Wilensky, H. L. 1964. The professionalization of everyone? *The American Journal of Sociology*, 70(2): 137-158.
- Willer, R., Flynn, F. J. ve Zak, S. 2012. Structure, identity, and solidarity: A comparative field study of generalized and direct exchange. *Administrative Science Quarterly*, 57(1): 119-155.
- Wölfer, R. Faber, N. S. ve Hewstone, M. 2015. Social network analysis in the science of groups: Cross-sectional and longitudinal applications for studying intra- and intergroup behavior. *Group Dynamic: Theory, Research, and Practice*, 19 (1): 45-61.
- Wybo, M. D., ve Goodhue, D. L. 1995. Using interdependence as a predictor of data standards. Theoretical and measurement issues. *Information & Management*, 29 (6): 317-329.
- Yamagishi, T., Gillmore, M. R. ve Cook, K. S. 1988. Network connections and the distribution of power. *American Journal of Sociology*, 104: 165-94.
- Yamagishi, T. ve Cook, K. S. 1993. Generalized exchange and social dilemmas. *Social Psychology Quarterly*, 56: 235-248.
- Yazıcı, E., Nartgün, Ş. S. ve Özhan, T. 2015. Political games in universities: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174: 2700-2712.
- Yen, C. 2016. How to unite the power of the masses? Exploring collective stickiness intention in social network sites from the perspective of knowledge sharing. *Behavior & Information Technology*, 35(2): 11.
- Yukl, G. ve Falbe, C. M. 1990. Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2): 132-140.
- Yukl, G. ve Falbe, C. M. 1991. The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76: 416-423.
- Yukl, G. ve Tracey, B. 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77: 525-535.
- Yukl, G., Kim, H. ve Falbe, C. M. 1996. Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 309-317.

- Yukl, G. 2009. Power and the interpersonal influence of leaders. D. Tjosvold ve B. Wisse (Der), *Power and Interdependence in Organizations*: 207-223. New York: Cambridge University Press.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R. ve Milanov, H. 2010. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1): 62-77.
- Zanzi, A. ve O'Neill, R.M. 2001. Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*,13: 245-262.
- Zelditch, M. Jr. 1992. Interpersonal power. E. F. Borgatta ve M. L. Borgatta (Der.), *Encyclopedia of sociology*: 994-1001. New York: MacMillan.

EKLER

Ek- 1. Uzmanlık Gücü Dereceli Puanlama Ölçeği

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Bu ölçek Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon doktora programında yürütülen bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Ölçeğe vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırma amacı ile kullanılacak ve kişisel bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Ölçeğin tüm maddelerini içtenlikle yanıtlamanız, veri analizinin sağlıklı sonuçlar ortaya çıkarması bakımından önem arz etmektedir.</p> <p>Değerli katkı ve desteğiniz için çok teşekkür ederiz.</p> <p>Doktora Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu Doktora Öğrencisi : Meral Kızrak</p>
<p style="text-align: center;">BÖLÜM I Lütfen ilgili kutucuğa X işareti koyunuz</p>
<p>Yaşınız:</p> <p>20-30 <input type="checkbox"/></p> <p>31-40 <input type="checkbox"/></p> <p>41-50 <input type="checkbox"/></p> <p>51-60 <input type="checkbox"/></p> <p>61-70 <input type="checkbox"/></p> <p>71 üstü <input type="checkbox"/></p>
<p>Medeni Durumunuz:</p> <p>Evli <input type="checkbox"/></p> <p>Bekar <input type="checkbox"/></p>
<p>Çalıştığınız üniversitedeki toplam hizmet yılı:</p> <p>0-1 <input type="checkbox"/></p> <p>2-3 <input type="checkbox"/></p> <p>4-6 <input type="checkbox"/></p> <p>7-9 <input type="checkbox"/></p> <p>10-12 <input type="checkbox"/></p> <p>13-15 <input type="checkbox"/></p> <p>16-18 <input type="checkbox"/></p> <p>19-21 <input type="checkbox"/></p> <p>22-24 <input type="checkbox"/></p>
<p>Cinsiyet:</p> <p>Kadın <input type="checkbox"/></p> <p>Erkek <input type="checkbox"/></p>

BÖLÜM II

Üniversitenizin misyon ve faaliyetleri yerine getirilirken, aşağıda belirtilen akademik birimlerin mesleki uzmanlık bilgisine ne düzeyde ihtiyaç duyulmaktadır? Lütfen ilgili birimin her bir misyon ve faaliyetin gerçekleştirilmesine katkısını (uzmanlık bilgileri kapsamında) belirtiniz. **Lütfen ilgili bölüme X işareti koyunuz.**

1. Üniversitenin eğitim-öğretim misyonuna katkısı

(lisans/yüksek lisans/doktora düzeyinde öğrenci sayıları, öğrencilerine sunduğu staj imkanları)

	Hiç yok 1	Çok az 2	Biraz 3	Oldukça fazla 4	Çok büyük oranda 5
Özel Hukuk					
Kamu Hukuku					
Bilgisayar Müh.					
Biyomedikal Müh.					
Elekt.-Elektronik Müh.					
Endüstri Müh.					
Makine Müh.					

2. Üniversitenin bilimsel araştırma misyonuna katkısı (yayın ve araştırma projeleri kapsamında)

	Hiç yok 1	Çok az 2	Biraz 3	Oldukça fazla 4	Çok büyük oranda 5
Özel Hukuk					
Kamu Hukuku					
Bilgisayar Müh.					
Biyomedikal Müh.					
Elekt.-Elektronik Müh.					
Endüstri Müh.					
Makine Müh.					

3. Üniversitenin topluma hizmet misyonuna katkısı

(danışmanlık hizmetleri, eğitim hizmetleri, teknoloji transferi, patent/ürün geliştirme, v.b. faaliyetleri kapsamında)

	Hiç yok 1	Çok az 2	Biraz 3	Oldukça fazla 4	Çok büyük oranda 5
Özel Hukuk					
Kamu Hukuku					
Bilgisayar Müh.					
Biyomedikal Müh.					
Elekt.-Elektronik Müh.					
Endüstri Müh.					
Makine Müh.					

4. Üniversitenin dış paydaş ilişkilerinin yönetilmesine katkısı (devlet, hükümet, Yüksek Öğretim Kurulu, diğer üniversiteler, iş sektörleri, mesleki birlikler, v.b. kurumlar ile ilişkiler)					
	Hiç yok 1	Çok az 2	Biraz 3	Oldukça fazla 4	Çok büyük oranda 5
Özel Hukuk					
Kamu Hukuku					
Bilgisayar Müh.					
Biyomedikal Müh.					
Elekt.-Elektronik Müh.					
Endüstri Müh.					
Makine Müh.					
5. Üniversite içi bilgi akışı ve karar süreçlerinin yönetilmesine katkısı					
	Hiç yok 1	Çok az 2	Biraz 3	Oldukça fazla 4	Çok büyük oranda 5
Özel Hukuk					
Kamu Hukuku					
Bilgisayar Müh.					
Biyomedikal Müh.					
Elekt.-Elektronik Müh.					
Endüstri Müh.					
Makine Müh.					
6. Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesine katkısı					
	Hiç yok 1	Çok az 2	Biraz 3	Oldukça fazla 4	Çok büyük oranda 5
Özel Hukuk					
Kamu Hukuku					
Bilgisayar Müh.					
Biyomedikal Müh.					
Elekt.-Elektronik Müh.					
Endüstri Müh.					
Makine Müh.					
7. Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşılmasına katkısı					
	Hiç yok 1	Çok az 2	Biraz 3	Oldukça fazla 4	Çok büyük oranda 5
Özel Hukuk					
Kamu Hukuku					
Bilgisayar Müh.					
Biyomedikal Müh.					
Elekt.-Elektronik Müh.					
Endüstri Müh.					
Makine Müh.					

Ek- 2. Operasyonel Özerklik Ölçeği

OPERASYONEL ÖZERKLİK ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon doktora programında yürütülen bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırma amacı ile kullanılacak ve kişisel bilgileriniz **kesinlikle** gizli tutulacaktır. Ölçeğin tüm maddelerini içtenlikle yanıtlamanız, veri analizinin sağlıklı sonuçlar ortaya çıkarması bakımından önem arz etmektedir. Değerli katkı ve desteğiniz için çok teşekkür ederiz.

Doktora Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu

Doktora Öğrencisi : Meral Kızrak

BÖLÜM I

Lütfen ilgili kutucuğa X işareti koyunuz

Fakülte/Bölüm:

Yaşınız:

- 20-30
31-40
41-50
51-60
61- 70
71 üstü

Medeni Durumunuz:

Cinsiyet:

- Evli Kadın
Bekar Erkek

Çalıştığınız üniversitedeki toplam hizmet yılı:

- 0-1
2-3
4-6
7-9
10-12
13-15
16-18
19-21
22-24

BÖLÜM II

Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı katılım derecenizi belirten rakamı daire içine alarak belirtiniz. **Ölçek maddelerini değerlendirirken, bireysel düzeydeki akademik/idari faaliyetlerinizi DEĞİL, bölümünüzdeki akademik personelin tamamını ilgilendiren faaliyetleri dikkate alarak değerlendiriniz.**

		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Tarafsızım	Biraz Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Bölümümüzde işlerin <u>nasıl yapılacağını</u> belirleme konusunda özgürüz.	1	2	3	4	5
2.	Bölümümüzün işleriyle uğraşırken kendi <u>yöntemlerimizi belirleme</u> konusunda özgürüz.	1	2	3	4	5
3.	Bölümümüzde işlerin <u>nasıl yürütüleceğini</u> belirleyebiliriz.	1	2	3	4	5
4.	Bölümümüzde belli faaliyetleri <u>ne zaman</u> yapacağımıza karar verme özgürlüğüne sahibiz	1	2	3	4	5
5.	Bölümümüzde <u>işlerin programlanması</u> bizim kontrolümüz altındadır.	1	2	3	4	5
6.	Bölümümüzdeki <u>faaliyetlerin sırasını</u> belirleme özerkliğine sahibiz.	1	2	3	4	5
7.	Bölümümüzün <u>amaçlarını</u> belirleyebiliriz.	1	2	3	4	5
8.	Bölüm olarak <u>neleri başarmamız gerektiğini</u> belirleme özgürlüğüne sahibiz.	1	2	3	4	5

Ek- 3. MÜH ve HUK Arabuluculuğa Dayalı Sosyal Sermaye Değerleri

MÜH Grubu Arasındalık Merkeziliği Puanları		HUK Arasındalık Merkeziliği Puanları	
EGO Kodu	Puan	EGO Kodu	Puan
ELEKF11	11.342	ÖHF37	15.210
BİLF14	8.516	ÖHF20	11.528
BİYOF6	7.605	KHF27	8.157
ENDF4	7.389	KHF25	4.284
ENDF1	7.187	ÖHF8	4.014
ELEKF7	5.977	KHF17	3.808
ENDF7	5.186	ÖHF1	3.658
ENDF9	5.071	ÖHF23	3.559
BİYOF3	5.067	ÖHF29	2.665
ELEKF4	4.946	ÖHF11	2.643
BİLF13	4.841	ÖHF34	2.633
ELEKF12	4.411	KHF16	2.582
BİLF7	4.403	ÖHF33	2.488
MAKF15	4.233	ÖHF13	2.324
ENDF10	4.038	ÖHF19	1.715
BİYOF15	3.732	KHF41	1.696
BİYOF1	3.448	ÖHF24	1.562
MAKF14	3.266	KHF3	1.552
MAKF10	3.120	KHF6	1.495
BİLF4	3.013	ÖHF22	1.491
ENDF16	2.999	KHF14	1.159
BİLF5	2.828	KHF40	1.102
BİYOF5	2.746	KHF5	1.065
BİYOF14	2.661	ÖHF21	1.055
BİLF11	2.537	ÖHF31	1.054
ELEKF9	2.477	KHF39	0.945

MAKF1	2.363	KHF4	0.929
BİLF16	2.073	KHF12	0.888
ENDF17	2.060	ÖHF32	0.679
MAKF12	2.026	KHF26	0.625
BİLF10	1.961	ÖHF15	0.562
ELEKF2	1.851	KHF36	0.516
BİLF15	1.835	KHF18	0.270
BİYOF13	1.739	KHF30	0.270
ELEKF6	1.725	ÖHF35	0.220
ENDF13	1.558	KHF38	0.182
MAKF6	1.443	ÖHF10	0.082
MAKF3	1.436	ÖHF9	0.005
ELEKF13	1.408	ÖHF7	0.000
ENDF2	1.348	KHF2	0.000
MAKF16	1.298	ÖHF28	0.000
MAKF7	1.286		
MAKF9	1.269		
MAKF11	1.239		
BİYOF7	1.134		
BİLF2	0.944		
BİLF1	0.944		
BİLF9	0.939		
BİYOF9	0.859		
MAKF8	0.820		
ENDF14	0.809		
BİLF17	0.724		
BİLF12	0.698		
ELEKF1	0.677		
ELEKF5	0.567		
ENDF6	0.489		

ENDF11	0.462
BİYOF10	0.449
ENDF5	0.434
ELEKF8	0.339
ELEKF10	0.258
BİYOF2	0.197
BİYOF12	0.194
MAKF13	0.181
BİYOF4	0.104
BİLF3	0.067
MAKF5	0.064
ENDF8	0.035
BİYOF11	0.017
MAKF4	0.012
ENDF15	0.000
ENDF12	0.000
BİYOF8	0.000
ENDF3	0.000
MAKF17	0.000
BİLF8	0.000
BİLF6	0.000
ELEKF3	0.000
MAKF2	0.000
