

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜT İÇERİSİNDE  
YALITILMIŞ VE OTONOM BÖLÜMLERE KARŞI GELİŞTİRİLEN  
OLUMSUZ İLİŞKİLER**

**HAZIRLAYAN  
YAHYA KEMAL ULUSOY**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. HULUSİ CENK SÖZEN**

**ANKARA - 2021**

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

Tarih: 09 / 07 / 2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Yahya Kemal ULUSOY

Öğrencinin Numarası:21410254

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı.

Programı: Yönetim Organizasyon Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı:Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

Tez Başlığı: Örgüt İçerisinde Yalıtılmış ve Otonom Bölümlere Karşı Geliştirilen Olumsuz İlişkiler

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 146 sayfalık kısmına ilişkin, 28/05/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. 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:.....

**ONAY**

Tarih: 09 / 07 / 2021

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

.....

## TEŞEKKÜR

Doktora tez çalıőmamda desteklerini esirgemeyen ve kıymetli görüşleri ile bana yol gösteren başta Tez Danışmanım Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN, Tez İzleme Komitesi Hocalarım Prof. Dr. A. Selami SARGUT ve Prof. Dr. Ali DANIŐMAN olmak üzere, Tez Jürisi Hocalarım Doç. Dr. Őule Erdem TUZLUKAYA ve Doç. Dr. Erdem KIRKBEŐOĐLU'na sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim sürecince bana yaptıkları değerli katkıları için hocalarım Prof. Dr. A. Kadir VAROĞLU'na, Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a, Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU'na, Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR'a ve emeği geçen tüm idari personele teőekkürü bir borç bilirim..

Araştırma kapsamında pilot çalışmaları başta olmak üzere anket ve mülakatlarda katkı sunan ve katılım sağlayan tüm örgüt çalışanlarına çok teşekkür ederim.

## ÖZET

**Yahya Kemal ULUSOY, Örgüt İçerisinde Yalıtılmış ve Otonom Bölümlere Karşı  
Geliştirilen Olumsuz İlişkiler, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Yönetim Organizasyon Doktora Programı - 2021**

Örgütler, hayatta kalmak için çevre koşullarına ve karşılaştığı belirsizliklere karşı baş etmek zorundadır. Bu amaçla yapılarında çeşitli uzmanlıkta alt bölümler tasarlarlar. Uzmanlaşmış bölümler sorumluluğundaki çıktıları oluşturmak için örgütün onlara sağlayacağı fakat sınırlı olan kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Örgütte aynı kaynağa ilgi duyan başka bölümlerin varlığı rekabet ortamı oluşturacaktır. Kaynağı elde etmede avantaj sağlamak için bölümler çıkarları doğrultusunda güçlerini kullanabileceklerdir. Güç vasıtası ile kaynak paylaşımındaki çıkarıcılık bölümler arası kurulan ağ ilişkilerinin olumsuz bir hale gelmesine neden olabilecektir. Bu bağlam da anılan bölümlerdeki bireyler arası gerçekleşecek ilişkilerin türüne yansıyabilecektir. Bu içerikte düzenlenen araştırmamız kapsamında, temel olarak **“yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkilerin kökeni nedir?”** sorusuna cevap aranmıştır.

Anılan olumsuz ilişkilerin yapısal biçimde nasıl belirlendiğini keşfetmek için yaptığımız araştırmamız, devlet kurumlarına teknolojik sistem çözümleri sağlayan, çalkantılı çevre koşullarında faaliyet gösteren, matris yönetim biçimi uygulayan ve yüksek seviyede uzmanlaşmış bir vakıf kuruluşundan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla nitel ve nicel bakış açılarını beraber kullandığımız çalışmamızda önce sosyal ağ anketi yöntemiyle nicel veri toplanmıştır. UCINET Programı vasıtasıyla örgütteki bölümler arası “ilişki ağ” şeması ve bölümlerin merkezilikleri çıkarılmıştır. Buna ilaveten yapılan nitel araştırma ile örgüt hakkında kıymetli bilgi ve dokümanlara ulaşılmış ve tüm bunların içeriğini daha doğru biçimde değerlendirebilmek için katılımcı gözlemciliğin yanı sıra seçili bölüm çalışanları ile bireysel ve odak grup mülakatları düzenlenmiştir. Verilerin analizi bütüncül şekilde yapılarak çeşitli çıkarımlarda bulunulmuş ve bir model elde edilmiştir.

Veri analizleri sonucunda; örgütün çalkantılı çevre koşullarında kaynak teminindeki tepkiselliğini etkince sağlayabilmesi için bazı özel bölümlerini dış etkilerden korumak ve yapacağı değerli çıktıları sürekli kılmak için çevreden yalıtılarak otonom bir hale getirdiği, bu durumun anılan bölümlerde nispeten güçlenmeye sebep olduğu, güçlenen bölümlerin kaynak dağılımındaki çıkarlarını örgütteki diğer bölümlere göre fazlaca gözetme imkânı buldukları, güçlü bölümlerin çıkarlarını gözetemeyen diğerleri tarafından sevilmedikleri, çıkar kaybına uğrayan bölümlerin bunun nedeni olarak güçlü bölümleri suçladıkları unsurları saptanmıştır. Güçlü bölümlere olumsuz ilişki besleyen fakat aynı zamanda onlara bağımlı da olan güçsüz bölümlerin, kendi çıkarlarını gözetmek için güçlü bölümler ile değiş tokuş bazlı olumlu ilişki de kurmak zorunda kaldıkları hususu ayrıca tespit edilmiştir.

Sonuç olarak yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkilerin kökeni nedir?" sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırma sonrası elde edilen bulgular ve çıkarımlar kapsamında keşfedildiği düşünülen modele göre, örgütteki bölümler arasındaki kaynak paylaşımında çıkarıcılık, bölümler arası olumsuz ilişkilerin gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Bölümlerin çıkarıcılığı ve bölümler arası olumsuz ilişkiler alakasında, örgüt tasarımı gereği farklılaşan bölümlerin güçleri aracılık yapmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel ağlar, merkezilik, güç, çıkarıcılık, olumsuz ilişkiler

## ABSTRACT

**Yahya Kemal ULUSOY, Negative Ties Developed Against Isolated and Autonomous Departments within the Organization, Baskent University, Institute of Social Science, Doctorate of Management and Organization - 2021**

Organizations have to cope with environmental conditions and uncertainties in order to survive. For this purpose, they design specialized subdepartments of various expertise in their structures. Specialized departments need the limited resources that the organization can provide to them to create the outputs under their responsibility. The existence of other departments in the organization that are interested in the same resource will create a competitive environment. In order to gain an advantage in obtaining the resource, the departments will be able to use their power in line with their interests. Self-interest in sharing resources through power may cause the network relations/ties between departments to become negative. This context may also be reflected in the type of ties that will occur between individuals in the aforementioned departments. Within the scope of our research organized in this context, the answer to the question of "**what are the origins of negative ties developed against isolated and autonomous departments**" was sought.

Our research to explore how the aforementioned negative ties are determined in a structural way was carried out with data obtained from a highly specialized foundation institution that provides technological system solutions to government institutions, operates in turbulent environmental conditions, implements matrix management style. In our study, in which we used qualitative and quantitative perspectives together in order to find an answer to the research question, firstly, the network ties between the departments in the organization and the centrality of the departments were determined by means of a social network questionnaire. In addition, valuable information and documents about the organization were obtained through qualitative research, and in addition to participant observation, individual and focus group interviews were held with selected department employees in order to evaluate the content of all these more accurately. The analysis of the data was carried out in a holistic way, various inferences were made and a suitable model was obtained.

After the data analysis such inferences have been made: In order to ensure the responsiveness of the relevant organization in the supply of resources effectively in the turbulent environmental conditions, the subject organization makes some departments autonomous by isolating them from the environment in order to protect them from external influences and to sustain their valuable outputs. This situation causes these departments to become more powerful. The powerful departments have the opportunity to take advantage of their interests more than the weak. The powerful departments are not liked by the others who cannot take care of their interests. The weak departments that have lost their interests blame the powerful departments for their loss. In addition, it has been determined that the weak, who have a negative ties with the powerful departments, but are also dependent on them, have to establish a positive exchange-based relationship with the powerful departments in order to protect their own interests.

As a result, within the scope of the data obtained after the research to the model that is thought to have been discovered to find the answer to the question of "what are the origins of negative ties developed against isolated and autonomous departments", self-interest in the organization determines the interdepartmental negative ties. The power of the department, which differs due to the organizational design, mediates the relation between departments' self-interest and interdepartmental negative ties.

**Keywords:** Organizational networks, centrality, power, interest, negative ties

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT .....	IV
TABLolar LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
GİRİŞ .....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
1.1. Olumsuz Ağ İlişkileri ve Çıkarıcılık .....	4
1.1.1. Olumsuz İlişki Nedir? Nasıl Oluşur? .....	6
1.1.2. Olumsuz İlişki Çıktıları Nasıldır? .....	8
1.1.3. Çıkarıcılık ve Olumsuz İlişki Algısı.....	9
1.1.4. Olumsuz Ağ İlişkileri ve Çıkarıcılık Sonuç .....	11
1.2. Örgüt ve Güç.....	13
1.2.1. Güç Nasıldır?.....	13
1.2.2. Gücün Kuramsal Temelleri .....	14
1.2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı (SMK).....	14
1.2.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK).....	17
1.2.3. Bölümler Arası Karşılıklı Bağımlılık, Değiş Tokuş ve Güç .....	20
1.3. Çıkarıcılık, Örgütsel Yapı ve Güç.....	22
1.3.1. Örgütsel Yapıda Çıkarıcılık ve Gücün Kurumsallaşması.....	27
1.3.2. Örgütsel Yapıda Gücün Paylaşımı ve Çıkar Koalisyonları.....	30
1.3.3. Örgütte Gücün Belirginleşmesi .....	32
1.3.3.1. Stratejik Koşul Bağımlılığı ve Güç.....	34



1.3.3.2. Örgüt Yapısında Bireysel Güç.....	36
1.3.4. Örgütsel Ağlarda Güç.....	39
1.3.4.1. Ağ Merkeziliği ve Güç.....	40
1.3.4.2. Kutuplu Ağlarda Merkezilik ve Güç .....	42
<b>2. YALITILMIŞ VE OTONOM BÖLÜMLERE KARŞI GELİŞTİRİLEN OLUMSUZ İLİŞKİLERİN KÖKENLERİ NELERDİR?.....</b>	<b>45</b>
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>53</b>
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi .....	53
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	55
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	56
3.3.1. Araştırma Soruları.....	56
3.3.2. Analiz Birimi .....	56
3.3.3. Analiz Yöntemi.....	57
3.3.4. Ölçüm Unsurları.....	58
3.3.4.1. Bölümlerin Örgütsel İlişki Ağı Merkeziliklerinin Ölçümü.....	59
3.3.4.2. Bölümlerin Örgüt Tasarımı/Yapısı Kapsamında Tasniflenmesi .....	59
3.3.4.3. Bölümlerin Çıkarcılıklarının Ölçümü .....	60
3.3.4.4. Bölümlerin Güç Seviyelerinin Ölçümü.....	61
3.3.5. Veri Toplama ve Araçları .....	62
3.3.5.1. İkincil Veriler.....	63
3.3.5.1.1. İkincil Veriler Birinci Aşama .....	64
3.3.5.1.1.1. Bölümlerin Uzmanlığı ve Bulunduğu Katman .....	64
3.3.5.1.1.2. Bölümlerin Tamponlanma/Yalıtılma Düzeyi.....	64
3.3.5.1.1.3. Bölümlerin Otonomluk Düzeyi.....	65
3.3.5.1.1.4. Bölümler Arası Bağlar ve Bunların Kuvveti.....	66

3.3.5.1.2. İkincil Veriler İkinci Aşama .....	66
3.3.5.1.2.1. Bölümlerin Yeni İşe Alımlarda Aldığı Personel Payı.....	66
3.3.5.1.2.2. Bölümlerin Bütçeden Aldığı Pay .....	67
3.3.5.1.2.3. Bölümlerin Terfi Kadrolarından Aldığı Pay.....	67
3.3.5.1.2.4. Bölümlerin Tahsis Edilen Yer ve Fiziksel İmkânlardan Aldığı Pay .....	67
3.3.5.2. Birincil Veriler .....	67
3.3.5.2.1. Birincil Veriler Birinci Aşama – Anket .....	68
3.3.5.2.2. Birincil Veriler İkinci Aşama – Mülakat.....	69
3.3.5.3. Tasarlanan Anket ve Mülakat Soruları.....	69
3.3.5.3.1. Anket Soruları.....	69
3.3.5.3.2. Mülakat Soruları .....	70
3.3.6. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	71
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>73</b>
4.1. İkincil Veriler .....	73
4.1.1. İkincil Veriler Birinci Aşama .....	74
4.1.1.1. Bölümlerin Uzmanlığı ve Bulunduğu Katman .....	74
4.1.1.2. Bölümlerin Tamponlanma/Yalıtılma Düzeyi .....	76
4.1.1.3. Bölümlerin Otonomluk Düzeyi.....	77
4.1.1.4. Bölümler Arası Bağlar ve Bunların Kuvveti.....	78
4.1.1.5. Bölümlerin Örgütteki Yerleşimleri ve Aralarındaki Bağların Şeması.....	79
4.1.1.6. İkincil Veriler Birinci Aşama Sonucu ve Toplu Veriler .....	80
4.1.2. İkincil Veriler İkinci Aşama Sonucu ve Toplu Veriler .....	81
4.2. Birincil Veriler .....	82
4.2.1. Birincil Veriler Birinci Aşama (Anket).....	82

4.2.1.1. İlişki Sıklığı Merkezilik Verileri.....	82
4.2.1.2. Olumlu İlişki Ağı Merkezilik Verileri .....	84
4.2.1.3. Olumsuz İlişki Ağı Merkezilik Verileri .....	86
4.2.1.4. Kutuplu İlişki Ağı Merkezilik Verileri .....	88
4.2.1.5. Birincil Veriler Birinci Aşama Sonucu .....	89
4.2.2. Birincil Veriler İkinci Aşama (Mülakat) .....	89
4.2.2.1. Geliştirilen İlişkilerin Bilişselliği ve Yapısallığı .....	90
4.2.2.2. Olumsuz Ağda Merkezilik .....	94
4.2.2.3. Çıkarını Alamayanın Yaptığı Atıf ve Geliştirdiği Olumsuz İlişki .....	94
4.2.2.4. Karşılıklı Bağımlı Değiş Tokuş Süreçlerinde Çıkarıcılık ve İlişki Türü ...	98
4.2.2.5. Güç ve Çıkarıcılık .....	100
4.2.2.6. Güçlü Bölümlerin Belirsizliği Gidermedeki Rolü.....	103
4.2.2.7. Güçlü Bölümlerin Alternatifsizliği.....	104
4.2.2.8. Güçlü Bölümlerin Merkezilik Seviyesi .....	105
4.2.2.9. Birincil Veriler İkinci Aşama (Mülakat Cevapları) Sonucu .....	106
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>108</b>
5.1. Sonuç.....	108
5.2. Öneriler.....	111
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>113</b>

## **EKLER**

**EK 1: Birebir Bölümler Arası “Sıklık” İlişki Ağı Nicel Verileri**

**EK 2: Birebir Bölümler Arası “Olumlu” İlişki Ağı Nicel Verileri**

**EK 3: Birebir Bölümler Arası “Olumsuz” İlişki Ağı Nicel Verileri**

**EK 4: Birebir Bölümler Arası “Kutuplu” İlişki Ağı Nicel Verileri**

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Bölümlerin Yer Aldığı Katmanlara Göre Sınıflandırılması .....	75
<b>Tablo 2.</b> Bölümlerin Tamponlanma Seviyelerine Göre Tasniflenmesi .....	76
<b>Tablo 3.</b> Bölümlerin Otonomluk Seviyelerine Göre Tasniflenmesi .....	77
<b>Tablo 4.</b> Bölümler Arasındaki Bağ Seviyeleri.....	78
<b>Tablo 5.</b> Bölümlerin Yer Aldıkları Katman, Tamponlanma Seviyeleri, Otonomluk Durumları ve Bağlarının Toplu Şekilde Gösterimi .....	80
<b>Tablo 6.</b> Bölümlerin Çıkarlarını Ne Ölçüde Elde Ettiklerinin Sıralandığı Özet.....	81
<b>Tablo 7.</b> İlişki Sıklığı İçin İçeri Yönlü “Derece, Yakınlık, Arasındalık, Bonacich Güç, Özvektör” İçeri Yönlü Merkezilikleri .....	83
<b>Tablo 8.</b> Olumlu (Danışma) İlişki İçin İçeri Yönlü “Derece, Yakınlık, Arasındalık, Bonacich Güç, Özvektör” İçeri Yönlü Merkezilikleri.....	85
<b>Tablo 9.</b> Olumsuz (Kaçınma, Sevmeme) İlişki İçin İçeri Yönlü “Derece, Yakınlık, Arasındalık, Bonacich Güç, Özvektör” İçeri Yönlü Merkezilikleri .....	87
<b>Tablo 10.</b> Kutuplu İlişki İçin İçeri Yönlü “Derece ve PN” Merkezilikler.....	88

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bölümlerin Örgüt İçerisindeki Yerleşimleri .....	79
Şekil 2. Model .....	110

## GİRİŞ

Örgütler hayatta kalmak için çevre koşulları ve karşılaştıkları belirsizlikler ile baş etmek zorunda olan açık sistemlerdir (Bertalanffy, 1950). Örgütler çevre ile baş edebilmek için ihtiyaç duydukları kıt ve kritik kaynakların temininde ve bunların örgüt içerisindeki paylaşımında etkinlik sağlamalıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu amaçla sorumluluklarını farklılaştırdıkları ve özelleşmiş faaliyetlerde uzmanlaştırdıkları çeşitli alt bölümleri yapılarında oluştururlar (Lawrence ve Lorsch, 1967). Sonuçta bir örgütün çevre ile baş edebilme etkinliği, örgütü oluşturan söz konusu alt bölümlerin uzmanlık alanlarındaki faaliyetlerini uyumlu bir etkileşim düzeni içerisinde yürütebilmelerine bağlıdır (Burns ve Stalker 1961). Örgütler bu amaca yönelik olarak kendi yapılarını ve çevre ile olan mübadele süreçlerini gerektiği şekilde tasarlarlar (Thompson, 1967).

Yazında örgütlere ait alt bölümler arası etkileşimlerde iş birliğinin örgütün etkinliğine yaptığı olumlu katkılar üzerine çalışmalar sıklıkla bulunmaktadır (Uzzi, 1996; Granovetter, 1985,1992; Polanyi, 1944; Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Burt, 1992, 2004; Sargut, 2006; Gnyawali ve Madhavan, 2001). Ancak bölümler arası etkileşimlerin içeriği, uygun yapıldığı düşünülen makro planların aksine, olumsuz biçimde seyredebilir (Labianca, 2014). Örgütlerde olumsuz ilişkiler daha seyrek çalışılmış ve genelde bireyler arasında yapılan ağ bağlantıları araştırmalarında yer almıştır (Brass ve Burkhardt, 1993; Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016). Olumsuz ilişkiler, bireylerin kişilik özellikleri veya ağ konumları gerekçeleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Hâlbuki ilişkileri ve bunların türünü belirleyen başka yapısal koşulların varlığı yadsınamaz.

Örgütlerde yer alan farklı alanlarda uzmanlaşmış alt bölümler, bir taraftan örgüt adına çevre koşulları ve bunlardaki belirsizlikler ile sorumlulukları kapsamında baş ederken bir taraftan da örgütsel ağ düzeneği içerisinde karşılıklı bağımlı mübadelelerle örgütsel kaynakları kendi aralarında paylaşırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Uzmanlıkları kapsamında örgüt içerisinde her bir bölümün yapacağı çıktıya diğer bir bölüm ihtiyaç duyabilecektir. Nihai örgüt çıktısı da ilgili bölümlerce çevreye iletilir (Bertalanffy, 1950). Örgütlerde bölümler arası mübadeleler ve kaynak paylaşım karar süreçleri, örgüte ait tasarım koşullarına göre yürütülür (Thompson, 1967). Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre örgütsel tasarıma uygun olarak her bir bölümün özelde çıkarları ve hedefleri mutlaka bulunacaktır.

Yazarlar, bölümlerin örgütsel ağda kendi aralarında bir koalisyon düzeni oluşturarak özeldeki menfaat ve hedefleri için diğer koalisyon üyeleri ile politik bir düzen içerisinde rekabet etmelerinden bahsederler. Kaynaklar sınırlıdır. Bazılarının menfaatini koruması demek, diğerlerinin kaybetmesi anlamına gelebilir. Bölümler politik düzende kararları alırken ve kaynakları paylaşırken çıkarlarını güç vasıtasıyla korurlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Güç, koalisyonlar ile yönetilen örgütlerdeki bölümler arası etkileşim düzenini tesis ve muhafaza eden yegâne anahtarlardan biridir demek yanlış olmayacaktır. Güç süreçleri ve bunun yarattığı imkânları kullanan bölümlerin çıkarları, bazen örgüt hedefleri veya diğer aktörlerin menfaati ile çelişebilir. Ancak mutlaka bir karar alınacak ve her halükârda bazı bölümlerin dediği olacaktır. Güçlü bölümler politik düzende kendi çıkarlarına paralel biçimde kaynakları yönlendirirken, diğerlerinin çıkarlarının da bir nevi göz ardı edilmesini sağlayabileceklerdir. Sonuç olarak da güç ve etkileme bağlamı, çıkarıcı bölümler arası kurulan ağ ilişkilerinin kutuplu bir hale gelmesine neden olabilecektir. Bu bağlam da anılan bölümlerdeki bireyler arası gerçekleşecek ilişkilerin türüne geri yansıtılabilecektir.

Araştırma kapsamında, **“yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkilerin kökeni nedir?”** sorusuna cevaplar keşfedilmeye çalışılacaktır. Bölümler arası olumsuz ilişkilerin hangi yapısal koşullarla nasıl belirlendiğinin kökenine yönelik çıkarımlarda bulunabilmek için, öncelikle ilişki türleri anlatılacak, örgütsel ağlar ve bunlarda yer alan kutuplu ilişkiler tariflenecek, daha sonra güç fenomeni, örgütsel tasarım, örgütteki koalisyonlar ve kaynak çıkarıcılığında politik davranış çerçevesi çizilecek, tüm bu yapısal bağlamın örgütsel ağ dahilindeki bölümler arasında kurulacak ilişkinin türünü belirlemesine yönelik araştırma soruları tasarlanacak ve sonuç olarak da bu sorulara verilebilecek cevapları keşfedici verilere ulaşılabilecektir. Verilerin analiz edilmesi ile anlamlı bir model oluşturulması hedeflenmiştir.

Tez içeriğinde Bölüm 1’de sorunsala yönelik yazın taraması ile kavramsal çerçeve çizilmiştir. Bu kısımda, yazından destek alarak, bölümler arası olumsuz ilişkilerin kökenine yönelik çıkarımlarda bulunabilmek için örgütsel ağlar, olumsuz ilişkiler, güç fenomeni, örgüt tasarımı ve bunların birbiri ile ilişkileri kapsamında kuramsal bir temel belirlenmiştir. Bölüm 2’de, yapılan kuramsal çerçeve bağlamında alanda cevabı keşfedilecek farklı araştırma soruları geliştirilmiştir. Bölüm 3’de, yapılan araştırmanın yöntemi tariflenerek ölçüm mantığı, veri toplama ve geçerlilik-güvenilirlik hususları açıklanmıştır. Bölüm 4’de

alandan toplanan veriler sunulurak, bu verilerin analizleri yapılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise veri analizlerine ilişkin çıkarımlar yapılmış, sonuç özetlenmiş, keşfedilen kriterlere göre bir model çıkartılmış, bazı öneriler getirilmeye çalışılmış ve ileriye dönük ilave araştırma tavsiyelerinde bulunulmuştur.



# 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. Olumsuz Ağ İlişkileri ve Çıkarıcılık

Günümüzde örgüt araştırmalarında bireylerin örgütsel ağlarda yerleşik olduğu varsayımı giderek artan bir şekilde yapılmaktadır (Granovetter, 1985). Örgütsel ağların yapısal özellikleri ile birtakım çıktılarının açıklanması bu yerleşiklik varsayımına dayanır. Bu bakış açısı ile bireylerin örgütsel ağdaki konumları onlara birçok avantaj veya dezavantaj getirebilir. Grupların performansları da gruplar arasında gerçekleşen biçimsel olmayan ilişkilerin yapısının bir fonksiyonudur (Sparrowe, Liden, Wayne ve Kraimer, 2001). Örgütsel ağlar vasıtası ile aktörler kurabildikleri çeşitli biçimdeki ilişkiler ile kaynak, bilgi, statü, yer, kimlik, özsaygı, belirsizliği giderme gibi bireysel menfaatler elde ederken, örgütsel hedeflere de ait oldukları grup vasıtasıyla katılım sağlamaktadırlar. Bu amaçla aralarında kurdukları etkileşim sonucu oluşacak ilişkilerinin türü olumlu veya olumsuz yönde seyredebilir. Olumlu anlamda sevilen, dost ve danışılan; olumsuz anlamda ise düşman, dışlanan ve kaçınılan ilişkiler vardır (Labianca, 2014; Venkataramani, Labianca ve Grosser, 2013). Dolayısı ile aynı ağda hem olumlu hem de olumsuz ilişkiler bütünleşik biçimde seyretmektedir. Bu tür ağ yapılarına kutuplu ağ yapısı denir (Labianca, 2014). Bir ilişki örgütsel ağda bir bağı veya bağlantıyı temsil etmektedir. Ağ analizleri, ağdaki aktörlerin bireyler, bölümler ve örgütler olabileceği gerçeği ile çeşitli analiz seviyeleri arasında durur ve bunları birleştirici doğal bir köprü görevi görür (Beekun ve Glick, 2007).

Yazında genelde ağlarda yer alan düğüm noktaları arası bağlantılar, bu bağlantıların türü ve bağlantılar arası akan içerik üzerine yapısal incelemeler izlenmektedir (Labianca, 2014). Yönetim araştırmalarında örgütsel ağlar kapsamında ilk ele alınması gereken konu indirgemeciliğe de bir nevi karşı çıkan Polanyi (1944) tarafından ortaya atılan “sosyal yerleşiklik” kavramıdır. Kavrama göre, özellikle etkin olmayan ve mükemmel işlemeyen piyasalarda ekonomik faaliyetler sosyal olarak yapılandırılmış ilişkiler vasıtası ile gerçekleşmektedir. Dolayısı ile merkezde yer alarak güçlü ağ bağlantılarına sahip olma, aktöre büyük bir rekabet avantajı getirecektir (Gnyawali ve Madhavan, 2001; Akt: Sözen ve Gürbüz, 2015). Sosyal yerleşiklik üzerine Bourdieu (1986) ve Coleman (1988) yaptıkları çalışmalarda “sosyal sermaye” ile ilişki ağları vasıtası ile aktörlerin elde ettiği yararlarından

bahsetmişlerdir. Sargut (2006), sosyal sermaye ve ağ düzeneği kuramını bağdaştırarak ağ düzeneği içindeki yerleşik ilişkileri kaynak olarak kullanan sosyal sermayenin aktörün amaçlı eyleminden ziyade yapının sunduğu bir olanak olduğunu önermektedir. Ağ yapısında diğerlerine kolay erişebilecek bir konumda olmanın aktörün sosyal sermayesine olumlu etki yapması ve bu aktöre güç kazandırması muhtemeldir. Granovetter (1973), örgütsel ağlardaki bağlantıların kuvveti ile ilgilenerek “zayıf bağların gücü” hakkında yapısal araştırmalar yapmış, zayıf bağlar vasıtası ile geniş ve yaygın farklı örgütsel ağların birbiri ile irtibatlanarak olumlu çıktılara sebep olması hakkında önermeler getirmiştir. Granovetter, aktörler arası bağın gücü hakkında; birlikte geçirilen zaman, duygusal yoğunluk, ortak samimiyet ve karşılıklı faydalar olmak üzere dört bileşenden bahsetmektedir. Anılan bağın zayıf olması aktörün bu bağlar ile normalde erişemeyeceği uzak noktalara kolayca erişmesi vasıtasıyla avantaj ve güç sahibi olmasını engellemeyecek, aksine bunu teşvik edecektir. Granovetter’in birbirinden uzak sosyal yapıları bağlayan zayıf bağların gücü çalışması üzerine Burt (2004), Granovetter’den devraldığı bilgiler ile bağlantıların yapısı hakkında araştırmalar yapmış ve bağlantısı olmayan sosyal yapılar arasındaki köprü oluşumunun ve bu köprüyü sağlayan aracılığın önemi üzerine yeni bir yapısal yaklaşım sergilemiştir. Burt’e (2004) göre farklı kaynaklara sahip bağlantısı olmayan, yani “yapısal boşluk” içeren ayrı iki sosyal yapı, araçlar ile birbirine köprülendirilerek, öncesinde sahip olmadıkları yeni ve faydalı kaynaklara kavuşma imkânını edinecek, dolayısı ile her iki tarafı birbirine bağlayan aracı da oldukça stratejik bir öneme sahip olacaktır. Aracının kendisine bağımlı hale getirdiği ve aralarında bağlantısı olmayan farklı aktörler arasındaki kaynak akışını kontrol edebilmesi ve onları stratejik biçimde yönlendirmesi imkânı, aracıya güç sağlayabilecektir.

Yukarıda bahsedilen olumlu bağların veya ilişkilerin örgüte hep olumlu çıktılar sağladığına yönelik önermelerde bulunulmuştur. Ancak örgütsel ağ yapısında olumsuz bağlar da ortaya çıkabilir. Bunlar kaçınılmazdır ve örgütte çeşitli çıktılara sebep verebilecektir.

### 1.1.1. Olumsuz İlişki Nedir? Nasıl Oluşur?

Örgütsel ağlardaki olumlu bağlantılar ve faydaları üzerine yapılmış çalışmaların yanı sıra White, Boorman ve Breiger (1976) olumsuz bağlantıların veya ilişkilerin varlığından da bahsetmektedirler. Simmel (1908, 1955) toplumu bir arada tutan olumlu bağlantılar olduğu gibi çatışma çıkartan bağlantıların da varlığını işaret eder. Herhangi bir çatışma olmadan da bir aktör diğeri için olumsuz ilişki algısı geliştirebilir. Granovetter'in bahsettiği zayıf bağların varlığı veya sayısının fazla olması, bu bağların her zaman olumlu bilgi taşıyacağı, dolayısı ile olumlu sonuçlar doğuracağı anlamına gelmemektedir. White (1961), üst yönetim grubunun yanında, birbiri ile ortaklık kuran veya düşmanlık güden farklı grupların aynı zamanda örgütlerdeki varlığına işaret eder. Yazarın kastettiği grupların örgütsel ağda yer alan ve kaynaklar için aralarında rekabet eden çıkarıcı gruplar veya bölümler olduğu düşünülmektedir.

Roda (2014), toplumda yakın ve statik sosyal düzen ve bireylerin ortam seçim hakkı olması nedeniyle çatışma koşullarının kaçınılmaz hale geldiğini söyler. Roda (2014) olumsuz ilişkiyi, “fonksiyonel olarak karşılıklı bağımlılığın olması ve ilişkinin yer aldığı örgütsel ağ özellikleri sonucunda ikili arasındaki düşmanca bağ oluşması” şeklinde nitelmiştir. Yani fonksiyonel olarak karşılıklı bir bağımlılık, örneğin kıt bir kaynak için karşılıklı mübadele zorunluluğu, ilişkinin türüne etki edebilecektir. Labianca (2014), uzlaş/pazarlık için yazında yer alan çatışma tanımlamasından farklı olarak kişiler arası olumsuz bağ bileşenlerini; “süreklilik arz eden olumsuz duygusal ilişkiler (ki en baskın bileşendir), diğeri hakkında varılan bilişsel yargılar ve diğeriye yönelik davranışsal niyetler” olarak sıralar. Labianca (2014) yazındaki olumsuz ilişkilerin; uzak ilişkiler, zor ilişkiler, kaçınmacılık, sevmeme, çatışma, ilişki çatışması, görev çatışması, rahatsızlık hissetme, yok sayma, politik karşıtlık, sıkıntılı ilişki vb. olarak tanımlandığından bahseder (Labianca, 2014; Labianca, Brass ve Gray, 1998).

Olumsuz bağlar çeşitli nedenlerle gelişir. İnsanların sahip oldukları arzuları onların ilişki kurmalarına ve sonlandırmalarına sebep olur. Bilişsel tutarsızlığı azaltma arzusu (klasik denge kuramı gereği) ile ilişkilerin dengede olması istenir. Dolayısı ile ilişkinin türü dengeye varmak için olumludan olumsuza doğru değişebilecektir. Statü isteği, statü zorlaması ve baskın olma çabaları ilişkileri olumsuza çevirebilir. Sosyal kimliği koruma ve

grup içi kayırma davranışları çatışma ortamı yaratabilir. Aktörün normatif tarafı, bilişsel inançları veya kişilik yapısı buna etken olabilir. İş ortamında hayatta kalma gereksinimi taşımak, aktörü diğerleri ile zaman zaman olumsuz ilişki kurmaya itebilir. Rekabet yargıları, yetersizlikler ve normal dışı davranışları cezalandırma ihtiyacı olumsuz ilişki kurmaya sebep olabilir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020).

Olumsuz ilişkiler, olumlu ilişkilerden farklı dinamikler ile işlemektedir. Olumsuz bağ oluşturmanın dinamikleri olarak; belli hedeflere ulaşmak amaçlı aktörler arası iş birliği gereksinimi ve asimetrik ilişkilerin varlığı ve bunun sonucunda aktörün olumsuz bağ oluşturma kararına etkisi şeklinde açıklanır (Labianca, 2014). Bu çerçevede Labianca tarafından yine aktörler arası karşılıklı bağımlılık ve mübadele değişkenlerinin altı çizilmiş ve bağımlılığın asimetrik olmasından bahsedilmiştir. Bağımlılıktaki asimetri, güç fenomenini çağrıştırmaktadır.

Olumlu ve olumsuz ilişkiler ağ içerisinde dengededir. “Dostumun düşmanı, düşmanımdır” veya “düşmanımın dostu, düşmanımdır” savlarının “Denge Kuramı” kapsamında yapılan deneysel çalışmalar ile desteklendiği görülmüştür (Newcomb, 1961; Cartwright ve Fararay, 1956). Örgütsel ağlardaki karşılıklı ilişkilerin yapısal denge kuramı bazlı mikro kökenleri araştırılarak iş birliği ile çatışma bağlarının, aktörler arasında eş zamanlı ve beraber oluştuğu ve birlikte evrildiği, sosyal yapıyı beraber etkileşerek şekillendirdiği, şekillenen sosyal yapı gereği örgütün davranışının belirlendiği, ancak ilişkinin türünün oluşan birleşim sonucunda iş birliği veya çatışma olarak sadece tek tip olarak dengelendiği tespit edilmiştir (Heider, 1944;1946). Özetle ağ yapısında aktörler arasındaki ilişkiler olumlu veya olumsuz olacak şekilde dengelenecek ve kutuplu bir halde seyredecektir.

Örgütsel normlar ile çelişmesinden dolayı olumsuz bağlantılar taraflarca gizlenebilmektedir. Labianca (2014), olumsuz ilişkinin seviyesine göre profesyonellik gereği bu ilişkinin görmezden gelinebileceğinden bahseder. Birey sosyal ve psikolojik maliyet hesabı kapsamında bir eşik değerine kadar olumsuz ilişkiden kaçınacak, ancak eşik değeri aşılnca değişik sosyal, psikolojik ve rasyonel nedenlerle olumsuz ilişki kurabilecektir.

### 1.1.2. Olumsuz İlişki Çıktıları Nasıldır?

Olumsuz ilişkiler, olumlu ilişkilere nispeten iki nokta arası iş birliğine daha önemli biçimde etki edecektir (Labianca ve Brass, 2006). Olumsuz ilişkilerin hem sosyo duygusal (bağlılık, tatmin vb.) anlamda, hem de görev çıktıları (etkinlik, verimlilik vb.) anlamında olumlulara göre daha fazla açıklayıcı etkisi bulunmaktadır (Labianca, 2014). Olumlu ilişkilerin aksine, olumsuz ilişkiler ile örgütsel ağ içerisinde kişiler arası yardımlaşmanın azalacağı, güvenin sarsılacağı, kaynağın ve bilginin saklanarak diğerlerinin ilerlemesine katkı sağlanamayacağını tahmin etmek çok da zor olmayacaktır.

Örgüt içerisinde güç ve statüsü farklı bölümler arası olumsuz ilişki izlenebilecektir (Labianca ve Brass, 2006). Olumsuz ilişki geliştirenler, birbiri ile karşılaşmamak için alternatif ağ yolları geliştirmek durumundadırlar. Bu alternatifler üzerinden bilgi alıp kaynak edinmeye çalışırlar (Labianca, 2014). Biçimsel gereksinimlerin yüksek olduğu örgütlerde mecburen iletişim kurmak zorunda olan olumsuz ilişki bağlantıları, bilgi ve iş birliği akışını verimsizleştirecektir. Olumsuz ilişkilerde bilgi akışının ağdaki düğüm noktalarında takılıp kalacağından bahsedilmektedir (Borgatti ve Everett, 2014). Dolayısı ile merkez noktaları arası transfer olumludaki gibi akışkan olamayabilecektir. Olumsuz ilişki yoğunluğu bir ağda artar ise ortak amaçlılık kapsamında müşterek hedeflerde uzlaşma imkânı da azalacaktır. Sevdiğiniz biri eğer sizi sevmiyor ise sizden bilgi saklayarak menfaatlerinizi engellemeye çalışacaktır (Labianca, Brass ve Gray, 1998).

Çalışanların örgütsel ağları ve bu ağlar vasıtası ile sahip olduğu imkânlar ve aksine maliyetleri, onların örgütsel bağlılığı ve etkinliklerine doğrudan bileşik türde etki yapacaktır (Labianca ve Brass, 2006). Örgütsel ağda yerleşik aktörler sahip oldukları bu olumlu ve olumsuz bütünleşmiş ilişkileri sonucunda ödül de ceza da alabilir. Olumsuz bağların merkez nokta, ikili veya üçlü noktalar arası veya grup seviyesinde yıkıcı sonuçları yanında, faydalı sonuçları da gözlenmiştir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020). Mesela başarması güç bir işi halledebilmek için çekinilen olumsuz bağlara danışma mecburiyeti gerekebilecektir. Karşılıklı bağımlılık gerekçesi ile aslında birbiri ile geçinemeyen taraflar karşılıklı menfaatleri için ilişki kurmak zorunda kalabileceklerdir. Kaynaklara erişim kıymetlidir ve bağımlılıklar yönetilmelidir. Bu danışma ihtiyacı bağ kurma motivasyonu ve sonucunda problem çözücü nitelikte performans getirecektir. Benzer şekilde aktörler arası fikir

farklılaşmaları tarafları optimumda uzlaşıya zorlayabilir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020). Merkez noktası seviyesinde, bireyin kutuplu ağda konumundan dolayı aldığı bireysel faydalar (performans, iş tatmini gibi), ikili seviyesinde olumsuz/zor bağın diğer tür bağları etkilemesi (danışmanlık talepleri), üçlü seviyede iki birey arası olumsuz ilişkinin bağlantılı oldukları üçüncü tarafa sonuçları (stres, performans) ve grup seviyesinde olumsuz bağların sayısı ve olumsuz bağ kuranların ağdaki konumu bağlamlarının bütüncül şekilde tüm grubu etkilemesi izlenebilir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020).

### 1.1.3. Çıkarıcılık ve Olumsuz İlişki Algısı

Labianca (2014), kişilik özelliklerinin (içe-dışa dönüklük, nörotiklik, sorumluluk sahibi olma, uzlaşıya yatkınlık, değişime açıklık vb.) olumsuz ilişki oluşumunda önemli etken olduğunu ve özellikle nörotiklik ve sorumsuzluk gibi özelliklerin olumsuz ilişki kurmada diğer özelliklere göre daha önemli olduğunu söyler. Labianca (2014), bireyin stres, özgüven ve öz gözlemcilik seviyeleri ile olumsuz bağların ilişkisinden de bahsetmektedir.

Örgütsel ağlarda belirebilecek olumsuz bağlar sadece mikro bazlı veya bireyin kişisel özelliklerine bağlı olamayabilecektir. Dahası, yapısal bakış açısına göre makro seviyede bölümler veya örgütler arası olumsuz ilişkiler daha dinamikçe değişecek ve bu da bireyler arası ilişki türüne hızlıca yansiyabilecektir. Hisler ve duyguların dış grup değerlendirmesinde sezgisel olduğu fikri tartışmalıdır. Sosyal psikolojide bilişsel çalışmalar daha önem kazandıkça, hisler ve duygular önemini yitirmiştir (Verkuyten, Drabbles ve Nieuwenhuijzen, 1999). Duygu ve hislerden yoksun biçimsel profesyonel bağlar ile çalışanlar iş süreçleri kapsamında kaynak değiş tokuşu yaparlar ve ortak amaçlılık içeren eylemlerde bulunurlar (Brennecke, 2017). Brennecke'ye (2017) göre, ortak gelişimde çıkarların gözetilmesi izlenir. Çıkarlar gözetilirken ortaya çıkan olumsuz bağlar duygusal değil bilişseldir. Dolayısı ile duygusal etkilerden ziyade biliş bazlı olumlu ve olumsuz bağlar ile araçsal bir ağ yapısı kurulur.

Bireyler arası gelişen olumsuz ilişkiler mi ilgili bölümler arası olumsuz ilişkileri getirir? Yoksa tam tersi, bölümler arası gelişen olumsuz ilişkiler mi bireylere yansır? Önce hangisinin olduğu ve diğerini getirdiği merak konusudur (Labianca, 2014). Bölümler arası

ilişki algısını incelemek üzere bireyler üzerine yapılacak araştırma öncesi, birey algılarının aslında bölümler arası ilişkileri temsil etmesi varsayımını kuramsal olarak belirlemenin doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Makro etkilerin mikro açıdan olumsuz ilişki algısına neden olması ve mikro etkilerin makro açıdan olumsuz ilişki algısına neden olması, tıpkı yumurta tavuk ilişkisi gibi, yerleşiklik prensibi ile bağdaşır (Lbianca, Brass ve Gray, 1998). Makro-mikro arası karşılıklı etkileşim ve oluşum sürekli devam eder (Weick, 1979). Ancak yapısal bir yaklaşımla bakıldığında bölümler arası ilişki algısının, bireyler arası ilişkilerin türünü belirlemesi savı daha ön plana çıkmaktadır. Zira ikili ilişkisi olumlu olan bireyler, eğer aralarında husumet olan gruplarda yer almak durumunda kalırlarsa, eski olumlu ilişkilerinin kısa sürede bozulacağını tahmin etmek çok da zor olmayacaktır. Örneğin, örgütler arası çatışmanın (patent hakları ihlali, kartelleşme vb.) aynı kaynağa ilgi duyma sonucu rekabet bazlı ve amaçlı etkileşim nedeniyle oluşması ve paralelinde bu çatışmanın örgüt mensupları arasında çatışma olarak geri yansımaları izlenir (Sytych ve Tatarynowicz, 2014).

Yapı bireylerin eylemlerinden oluşur ve bu eylemler yapı tarafından şekillendirilir. Ancak yapı davranıştan önce oluşmuş durumdadır. Yapı göreceli davranış, etkileşim ve çıkarım örüntülerini temsil eder (Brass ve Burkhardt, 1993). Bu kurumsal örüntüler, zamanla süregelen etkileşimler şeklinde, öngörülebilir ve sosyal olarak paylaşılan düzenlilikler veya doğru olduğu varsayılan olgular olarak ortaya çıkar ve kabul edilir (Barley, 1990). Bireyler de bu dış yapılara ve koşullara uygun biçimde davranır. Gilbert (2005) tarafından ortaya atılan “*rutin katılık*” tanımı da benzer şekilde örgütsel süreçlerin öz-pekiştirici yapısı ile bireyler üzerindeki şekillendiriciliğinden bahsetmektedir. Gilbert’e (2005) göre birlikte faaliyet gösterenler, yapı ve rutinleri oluşturmak suretiyle tekrar kendi eylemlerinin belirlenmesine sebep olurlar. Birlikte faaliyet gösterirken elbette karşılıklı bağımlı mübadeleler de yapacaklardır.

Taraflar arası olumsuz ilişki meydana gelmesi için Roda (2014) fonksiyonel olarak karşılıklı bağımlılıktan, Lbianca (2014) diğerleri için varılan bilişsel yargılardan, politik çekişmeden, grup içini kayırma güdüsünden, mübadeleden ve görev çatışmasından, Pfeffer ve Salancik (1978) ve Hickson (1971) ise örgütteki koalisyonların çıkarıcılıkları ve güç savaşlarından bahsetmektedirler. Tüm bunlar yapının aktörün bilişine şekil vermesini, yani bölümler arası etkileşimlerin bireyler arası ilişkileri belirlemesini işaret etmektedir.

Örgütlerde bölümler arası gerçekleşecek etkileşimler, biçimsel olmasa da bireylerin duygu ve davranışlarına yapısal koşullarda yön verecektir. Dolayısı ile aktörün olumlu veya olumsuz duygularının sosyal yapı tarafından belirlenmesi, temel ilişkilerin yapısını tanımlamada ve sosyal yapının dengesinin kurulmasında olumsuz ilişkilerin de rolü olması ve olumsuz ilişkilerin olumlu ilişkiler ile birlikte yer alması varsayılmaktadır (Labianca ve Brass, 2006).

Gilbert'e (2005) göre ortak amaçlılık sonucu bölümler arası ilişkileri oluşturan koşullar yapısal biçimde etkileşimde bulunan bireylerin ilişkilerine geri yansiyacaktır. Aralarında politikçe rekabet eden ve kaynakları paylaşan bölümlerin çalışanlarının da benzer biçimde bölümlerinin çıkarlarına paralel normatif yaklaşım geliştirmeleri doğaldır. Normalde araları iyi olan ve farklı bölümlerde çalışan bireylerin, bölümleri arasında rekabet bazlı bir çatışma olması durumunda bu çatışmaya paralel aralarında görüş ayrılıkları gelişmesi beklenecektir.

Dolayısı ile şu varsayımlar araştırmamızda temel teşkil etmektedir: Örgütsel ağda farklı bölümler arası gelişen olumsuz ilişki algısı yapısal koşullara bağlı olup bu bölümlerde bulunan bireyler arasında bilişsel biçimde meydana gelecek olumsuz ilişki algısı oluşmasına neden olacaktır. "A" bölümündeki bireylerin "B" bölümündeki bireyler hakkındaki bilişsel ilişki algılarının bütüncül değerlendirilmesi sonucu varılacak nihai algı, "A" bölümünün "B" bölümüne karşı algıladığı yapısal ilişkiyi temsil edecektir.

#### **1.1.4. Olumsuz Ağ İlişkileri ve Çıkarıcılık Sonuç**

Örgütlerde ilişki türleri hislerden ziyade yapısal bağlamda bilişselce oluşturulur ve aktörler arası ilişkinin içeriğini belirlemede olumsuz ilişkiler olumluya göre çok daha belirgin biçimde etki eder. Yerleşik ilişkilerin türünün hangi yapısal koşullarda nasıl oluştuğu kilit öneme sahiptir. Çünkü ilgili yapısal koşul belirli algı ve davranışlara sebep olacak bu da örgütsel çıktılara etki edecektir. Aynı zamanda olumsuz ilişkilerin yapısal kökenlerinin araştırılması Örgütsel Davranış (ÖD) alanına da ışık tutacaktır. Bölümler arası ilişkilerin, bireyler arası ilişkilere göre daha dinamik ve hızlı biçimde olumsuz



dönüşmesinden bahsedilmektedir. Fakat birdenbire yaşanacak bu dönüşüm hangi koşullara bağlıdır?

Örgütler, çevre koşullarındaki belirsizliklere karşı baş etmek zorundalardır (Burns ve Stalker, 1961). Belirsizlik ile kastedilen, gelecek olaylar ve bunların sonuçlarının nasıl olacağını tahmin edilememesidir (Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974). Belirsizlik kaynak temininde, örgüt çevresinde veya örgüt içi süreçlerde yaşanabilir. Baş etme veya mücadele de örgütün belirsizliğini azaltma faaliyetidir. Günümüz modern örgütleri uzmanlaşma sonucu eski klasik örgütlere göre daha esnek tasarımları ile kaynak kapasitelerini daha verimli kullanarak karmaşık çevre koşullarına karşı daha iyi baş ederler (Porck, Matta, Hollenbeck, Oh, Lanaj ve Lee, 2019). Bu örgütler çeşitli uzmanlık ve sorumluluk alanlarına sahip birçok alt bölüm ile çeşitli kararları örgütsel bütünleştirme ve birleştirme araçları ile alırlar (Miller, 1992). Çevresel karmaşa arttıkça bölümler arası farklılaşmalar ve faaliyetlerin bütünleştirilmesi ihtiyacı da artar (Galbraith, 1973). Bölümlerin farklı rolleri ve çıkarları vardır. Rollerin ve çıkarların bütünleştirilmesi örgütü politik bir yapıya sokar. Çıkarını kollayan bölümler kaynakları paylaşırken ve aralarında değiş tokuş ederken çeşitli örgütsel kararları alırlar. Örgüt, kendi içerisinde ve çevre ile yaptığı mübadelelerle ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etmeyi ve bunların dağılımını bir düzen içerisinde yapabilmeyi, gücü etkince kullanabilmesine borçludur. Mübadelelerde kimin ne kadar kaynak alacağını ve işlerin nasıl yürüyeceğini örgütteki güç bağlamı belirler. Sargut'a (2015) göre gücü elde etmek için politika yapmak şarttır. Bu süreçler sonucunda bölümler arası çıkarıcılık çabaları çatışma tohumlarını atacak ve güç bağlamı aralarındaki ilişki türünü belirleyecektir (Hogg, Abrams, Otten ve Hinkle, 2004; Pfeffer ve Salancik, 1978; Hickson ve arkadaşları, 1971; Emerson, 1976). Her sosyal eylem bir güç uygulaması, her sosyal ilişki bir güç denklemi ve her sosyal grup veya sistem bir örgütsel güçtür. Dolayısı ile herhangi bir sosyal ilişki sisteminin potansiyel veya aktif güce dönüştürülmesi mümkündür (Astley ve Sachdeva, 1984). Güç, örgüt ağ yapısı içerisinde aktörlerin bir arada ahenk içerisinde faaliyet göstermesini sağlayan ve paylaşılan önemli araçlardan biridir. Bu önemli yapısal aracın, örgüt bağlamında çıkarıcı bölümlerin etkileşimlerine ve sonuçta da bu etkileşimlerden köklenecek mikro ilişkilerin türünün belirlenmesine etki edeceği düşünülmektedir.

## 1.2. Örgüt ve Güç

### 1.2.1. Güç Nasıldır?

Güç, belli davranışlara varken sebep olan yokken ise sebep olmayan kuvvet olarak tanımlanır (Mechanic, 1962). Wrong (1968) gücü diğerlerini kontrol etme kapasitesi olarak tanımlayarak, kontrol kapasitesi ile kontrol etmedeki gerçek performans arasında ayırım yapmıştır. Buna potansiyel ve uygulanan güç de denir (Provan, Beyer ve Kruytboosh, 1980). Kaplan'a (1964) göre de bir sosyal birimin davranışının diğeri tarafından belirlenmesi olarak tarif edilir. Güç, birinin işleri istediği gibi yaptırabilme yeteneği, bir bölümün yürürlüğe sokmak istediği proje için diğerlerinin önüne geçerek örgütteki sınırlı kaynaktan nispeten fazlaca pay koparabilmesi veya bir yöneticinin rakiplerini saf dışı etmek suretiyle daha üst konuma geçebilmeyi becerebilmesidir (Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1977). Dolayısı ile sınırlı kaynaktaki ilgi sahibi rakiplere rağmen çıkarının gerçekleşmesini amaçlayan tarafın, bunu başaracağı yeterlikte gücü de olmalıdır. Gücü yetmeyen, çekici kaynaktan istediği payı alamayabilir ve sonuçta da menfaatleri zarar görebilir.

Örgütsel güç çalışmaları ile araştırmacılar, gücü hem tehlikeli hem de kutsal bularak birçok yaklaşım ve kuram ile ilişkilendirmişlerdir. Mikro araştırmalar psikologlar tarafından, makro araştırmalar da sosyologlar tarafından yapılmaktadır. Güç fenomeni gibi konuları da Mezo tarafta sosyal psikologlar incelerler. Mikro araştırmalar bireyin davranışına (pazarlık teknikleri, politik taktikler), makro araştırmalar da daha geniş biçimde örgüt ve çevresine (gücün kaynağı ve temeli) bakmaktadır (Brass ve Burkhardt, 1993). Pfeffer'e (1981) göre güç bağlama özeldir. Yapı, bağlam dahilinde aktörün faaliyeti ile gücü elde etmesi ve kullanmasını sağlamaktadır. Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck'e (1974) göre yapısal fenomenin gücü daha iyi açıkladığını düşünen ekole (Pfeffer, Salancik, Hickson, Hinnings, Perrow, Woodward vb.) ilaveten, ağ ve ağ grafiği araştırmacıları yapısal odaklanmayı aktörler arasına da taşımışlardır (Brass, Burckhardt ve Brass, Famburn vb.). Brass'a (1993) göre kişisel özellik ve stratejilerin gücü elde etmede önemli etkisi varken, yapı da bireye üst seviyede koşullar dayatmaktadır. Yani aktörün uygulayacağı menfaatçi stratejiler ancak yapının ona tanıyacağı imkânlar vasıtasıyla uygulanabilecektir.

Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre güç, örgütün önemli problemleri ile baş edebilen bölümlerine yakıştırılan sakıncalı bir sır olmaktan öte başarının anahtarıdır. Yazarlar gücü, bir örgüt ile kendi gerçekliğini bağdaştırma için mümkün olan sınırlı mekanizmalardan biri olarak tanımlarlar. Gücün evrilmesi ve gelişmesi ile örgütler çevreleri ile daha uyumlu hale gelirken bazen tersi de yaşanabilir. Özetle mübadeleler çerçevesinde karşılıklı bağımlılıklar ile oluşan güç sayesinde örgüt hem kendi içerisinde etkin olacak hem de çevresi ile uyum sağlayarak yaşama imkânı bulabilecektir.

“Örgütteki ağ yapısında bölümler arası gerçekleşen ilişkileri düzenleyici rolü olduğu düşünülen güç, bağımlılıktan kaynaklanır” anlayışı ve “örgütte yer alan bölümlerin güçleri belli koşullar çerçevesinde oluşur ve birbirinden farklılaşır” bakış açıları değerlendirildiğinde, Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK) ve KBK'nın köklendiği Sosyal Mübadele Kuramına (SMK) değinilmesinde yarar vardır. Bu sayede gücün kuramsal olarak nereden kaynaklandığı ortaya konabilecek ve gücün bölümler arasındaki etkileşimler sonucundaki meydana gelecek ilişkilerin türünü belirlemesi hakkında kavramsal alt yapı çizilebilecektir.

## **1.2.2. Gücün Kuramsal Temelleri**

### **1.2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı (SMK)**

Sosyal yapıda SMK ile “Örgütsel Ağ” bakış açıları birbirlerine yakındırlar. SMK ile sosyal yapı, çıktılar ve bunlara ait koşullar ile açıkça nitelendirilir. SMK ve ağ analizleri sosyal yapıyı, sosyal ilişkiler ve konumların bir konfigürasyonu olarak niteler. SMK taraflar arası süregelen tüm mübadeleleri ayırt etmeden incelerken, ağ analizi aradaki bağların türü konusunda daha seçicidir (Cook ve Whitmeyer, 1992). SMK araştırmacıları sosyal yapıyı aktörler arası sosyal ilişkilerin bir konfigürasyonu olarak nitelerken bu ilişkileri değerli kaynakların karşılıklı değiş tokuşu şeklinde açıklarlar (Blau, 1964; Emerson, 1972). SMK, sosyal hayatı iki veya daha fazla taraf arasındaki işlemsel mübadele olarak görür. Kaynaklar “karşılıklılık” süreci içerisinde değiş-tokuş edilir. Bir taraf aldığı kaynak için bedel öder. Bu mübadele kalitesi bazen aktör ve hedef arasındaki ilişkiden etkilenir. Ekonomik mübadeleler kısasa-kısa prensibi ile yürütülürken, sosyal mübadeleler daha açık uçlu olup güven ve esneklik içermektedir (Cropanzano ve diğerleri, 2017). Mübadele bir aktörün bir hedefe olan

niyeti ile başlar. Bu niyet olumlu biçimde örgütsel destek veya adalet şeklinde, olumsuz olarak da sömürü ve zorbalık şeklinde sonuçlanabilir. Hedef tarafından anılan bu niyetlere karşılık verilir. Olumsuz karşılıklar hem bireyi hem de örgütü incitir (Cook ve Whitmeyer, 1992).

Blau, SMK'yı genişleterek grup oluşumu, bağlılık, sosyal bütünleşme, muhalefet, çatışma ve ayrışma süreçlerini sosyal mübadele ile açıklar. Blau (1964) sosyal mübadeleyi diğerlerinin ödül vadeden eylemlerine bağlı olan eylemler olarak tanımlar. İki taraf, karşılıklı bağımlı ve karşılıklı menfaate dayalı süreçler ile hareket eder ki bunlara işlemler veya değiş-tokuş denir. Sosyal mübadele, sosyoloji bakış açısı ile ekonomik olmayan sosyal mübadelelerin ekonomik analizidir (Blau, 1964). Makro seviyesinden bakınca mübadele sosyal katmanlaşma, işçiliğin bölünmesi, örgütler arası ilişkiler, karar verme ve politik davranış analizlerinde yer almaktadır. Rasyonel bireysel karar verme ve rekabetçi pazar koşulları çerçevesinde malların üretilmesi ve dağıtımını mübadele ile yapılr çerçevesinin dışı incelemeye değerdir (Emerson, 1976). Mübadeleler ile geliştirilen sosyal oluşumlar oldukça karmaşık sosyal yapıları meydana getirir (Cook ve Whitmeyer, 1992). Blau, dolaylı bağlantıları da dahil ederek mübadele kapsamını büyütmiştir. SMK kuramcıları olan Blau (1964) ve Emerson (1972), sosyal yapıların oluşması ve sosyal değişim analizlerinin merkezine “güç” fenomenini koyarlar. Emerson'a (1972) göre mübadele eden aktörler birey, grup, örgüt veya bir rol icracısı olabilir. Mübadele süreci olan güç, bireyler veya gruplar arası güç-bağımlılık ilişkilerini de içerecek şekilde ele alınmalıdır. Güç tanımı, kaynakları kontrol etme yeteneği ve kaynak bağımlılığı yaratma ile ilişkilendirilmiştir (Astley ve Sachdeva, 1984; Yuchtman ve Seashore, 1967; White, 1974; Midlin ve Aldrich, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978 ve Nord, 1980). Blau (1964) tarafından geliştirilen SMK'ya göre normatif koşullarda örgütlerdeki alt bölümler bağımlılıklarını bir diğer bölümle mübadele ederek gücü elde ederler. Bunun sonucunda gücü oluşturduğu iddia edilen tüm değişkenler birbiri ile etkileşerek bütüncül biçimde gücün nihai halini verir. Günümüz örgütlerindeki farklı görev ve sorumlulukları olan bölümler arasında sürekli mübadeleler yapılmaktadır. Birbirlerine girdi olacak çıktıları sağlayarak örgütün çevre koşullarına karşı baş etmesine ve kaynak sağlamasına yardımcı olurlar.

SMK'nın açıklayıcı değeri, Sosyal Güç (Molm, Peterson ve Takashi, 1999), Örgütsel Ağlar (Brass, Galaskiewicz, Greve ve Tsai, 2004), Örgütsel Adalet (Konovsky, 2000),

Psikolojik Sözleşmeler (Rousseau, 1995) ve Liderlik (Liden, Sparrowa ve Wayne, 1997) gibi alanlara katkı yapmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Günümüz yazınında SMK işyeri ilişkilerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Belli işyeri öncülleri sosyal mübadele ilişkilerine sebep olmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal mübadele, yükümlülük oluşturan bir seri etkileşimleri içerir (Emerson, 1976). Blau'ya (1964) göre ekonomik mübadelelerden farklı olarak sosyal mübadeleler sorumluluk, minnettarlık ve güven duygularına yol açar. Bu duygular kararlı sosyal örüntüler oluşturur. Avantajlı ve adil mübadeleler etkin davranışlara ve olumlu çalışan tutumlarına sebep olur. Mübadele eden taraflar zamanla kesin kurallarda anlaşırlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Mübadelelerin hem ekonomik hem de sembolik kaynakları bulunur. Bu kaynaklar bir ekseninde özelci veya evrenselci boyutta, diğer ekseninde de sembolik (manevi) ve katı (maddi) boyutta olmak üzere toplam dört bölümde kategorize edilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Evrensel ve maddi kategorisinde olan mübadeleler, daha ziyade ekonomik ve kısa dönem türünde olup, özelci ve manevi kategorisinde olan mübadeleler ise daha ziyade sosyo-duygusal ve uzun vadeli türdedir. Mübadele edilen kaynaklar, “aşk, statü, bilgi, para, mal ve hizmetler” olarak altı grupta toplanabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Jawler ve Thye (1999) ele aldıkları çalışmada duygular ile SMK arasındaki boşluğu doldurmaya çalışmışlardır. Duygular tamamen aktörün kontrolünde olmayıp genel anlamda kısa süreliğine yaşanan olumlu veya olumsuz içsel değerlendirme durumu olup nörolojik ve bilişsel boyutları bulunur. Yazarların yaptığı boyutlandırma kapsamında yapısal/ilişkisel yaklaşıma göre sosyal pozisyonlar bireylerin beklenen duyguları hissetmelerine sebep olur. Örneğin Collins'in (1975) Sosyal Katmanlaşma Kuramına göre emir verme aktörün iyi hissetmesine, emir alma ise kötü hissetmesine sebep olacaktır. Bu farklılık ödülleri isteme veya maliyetlerden kaçma güdüsü ile açıklanabilir. Diğerlerinden alınacak sosyal saygı ve özeldeki sosyal bağlam üzerindeki kontrol imkânı aktörün olumlu duygulanmasına sebep olur. Bu bağlam güç, statü ve duyguları birbirine bağlamaktadır. Mübadele çıktıları değerlendirildiğinde sosyal atıf yaklaşımına göre aktöre, diğerlerine veya duruma yapılan suçlama ve sahiplenme atıfları olumlu (minnettarlık, merhamet, iş birliği) veya olumsuz (öfke, çatışma) duygusal sonuçlara sebep olur. Benliğe yönelik sahiplenme gurur getirirken diğerlerine yönelik suçlama öfke getirir. Aynı zamanda koşulların ve durumun özel bir bileşeni olarak atıflar sosyal ilişkilere yönelerek gruplar arası ve grup içi ilişkilerin yapısını

belirler (Hewstone, 1989). Ortak amaçlılık sonucu bireylerin kolektif hisleri ön plana çıkar ve paylaşılan duygular oluşur. Jawler ve Thye'a (1999) göre gücü artan tarafın olumlu duyguları da artar. Yazarlara göre bunun sebebi, bir tarafın gücü diğer tarafa göre fazlaşır ise duyulan güven de artarak olumlu duygulara sebep olacaktır. Özetle, statüde artış mutluluk ve tatmin getirirken, aksine statüdeki düşüş olumsuz duygulara sebep olur. SMK'ya göre güç mübadele imkânlarının kalitesine ve örüntüsüne dayanan yapısal bir potansiyeldir (Emerson, 1972, 1981). Güçteki asimetri (ödül-ceza) ile mübadele ilişkisindeki tatminlik arasında ters ilişki bulunur. Dolayısı ile ceza gücü ödül gücüne göre duygusal tepkilerde daha baskındır. Yüksek statüdekilerden yüksek performans beklenir. Dolayısı ile bunlar grup etkileşimlerinde olumlu geri besleme alırlar ve alt statüdekilerle daha az uzlaşmazlık ile karşılaşır. Yüksek statüdekiler daha fazla olumlu duygulara sahip olup bunları ifade etmekte daha özgürdürler. Alt statüdekiler ise fikirlerini ifade ederken daha çok eleştirilirler (Jawler ve Thye, 1999).

Örgütlerde mübadele ağları birbirlerine bağlı mübadele ilişkileri setleridir ve güç, kaynak mübadelesindeki bağımlılıkta oluşan asimetriden kaynaklanır savı kapsamında mübadelenin tarifi sonrası kaynak bağımlılığı çerçevesinin de çizilmesi faydalı olacaktır.

#### **1.2.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK)**

KBK temelde SMK'dan köklenir. Kaynak bağımlılığı, SMK tarafından derlenen mübadele bakış açıları ile açıklanabilir (Blau 1964; Emerson 1962; Thibaut ve Kelly, 1959). Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından yayınlanan "*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*" isimli çalışma sonrası KBK örgüt kuramları ve stratejik yönetim için en etkileyici kuramlardan biri olmuştur. KBK örgütleri açık sistem olarak ele alır ve bu örgütler çevrelerine kaynak açısından bağımlıdırlar. Güç hayati kaynakların kontrolü ile bağdaştırılır. Kaynak, gereksinim duyan tarafından değerli atfedilen şeyler, bağımlılık ise belli çıktılara ulaşmak için gereksinim sahibinin diğerinin faaliyetlerine ihtiyaç duymasıdır (Emerson, 1962). Emerson (1962) güç ve bağımlılık ilişkilerini temellendirmiştir. Emerson'a (1962) göre mübadelelerdeki bağımlılık gücü getirir. Şöyle ki; A aktörünün B'ye bağımlılığı, A'nın ihtiyaç duyduğu hedefe ulaşmasında B'nin rolü ile doğru, A-B ilişkisi dışından bunları temin etmesi ile ters orantılıdır. Bağımlılıklarını

azaltmanın yolu ihtiyaç duyulan kaynağa alternatif yaratmaktır. Ibarra (1993) ve Brass'a (1984) göre sosyal etkileşimlerin yapısı değerli kaynaklara erişimi bazen engellerken bazen de artırır. Biçimsel olmayan şekilde ağda mübadele edilen kaynaklar iş süreçleri ile ilgili olabilir. Bunlar görev danışmanlığı, stratejik bilgi vb. olabilir (Sparrowe, Liden, Wayne ve Kraimer, 2001). Örgütler diğerlerini kendilerine bağımlı yaparak güçlerini artırmaya, karşılığında da kendilerini diğerlerinden bağımsızlaştırmaya çalışırlar (Pfeffer ve Salancik, 1987). Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre; oluşumlar arası ilişkileri ve toplumu anlamının temel birimi örgütlerdir, söz konusu örgütler otonom değil tersine diğerleri ile karşılıklı bağımlıdırlar, karşılıklı bağımlılık ile belirsizlik birleştiğinde hayatta kalmak ve baş etmek belirsizdir, örgütler bir taraftan bağımlılıklarından kurtulmaya çalışırken bu sefer de yeni bağımlılıklar içerisine düşerler, bu bağımlılık örüntüleri örgütler arası ve örgüt dahilinde gücü oluşturur. Örgütlerin açık sistemler olduğu yaklaşımına göre, örgütün hayatta kalması için bağımlı oldukları kaynakları çevreden temin etmesi ve bu kaynaklar ile ürettikleri çıktılarını tekrar çevreye iletmesi gerekmektedir (Bertalanffy, 1950). Dolayısı ile örgütteki bölümler, karşılığında bağımlı oldukları kaynağı alabilmek için diğerlerine kaynak sağlarlar (Astley ve Sachdeva, 1984). Bu hem çevre tarafından yönlendirilmeyi hem de gerektiğinde çevreyi yönetmeyi getirir. Yani örgüt ve çevresi sürekli karşılıklı bağımlılık içeren mübadeleler içerisindedir. Bu değiş tokuşlar ile örgütün bağımlı olduğu kaynağın teminini sürekli halde tutması veya bu kaynaktan bağımsızlaşmak amacı ile bunun alternatiflerini bulması elzemdir. Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre kaynak bağımlılığını; ilgili kaynağın kıtlığı, kontrolü, temin edilememesi, yerine konulamaması ve önemliliği belirler. Dolayısı ile güç unsuru kıt, alternatifsiz ve kritik kaynaklar çevresinde oluşmaktadır. Bu türdeki kaynağın değiş tokuşundaki asimetri, aktörün sahip olacağı güç asimetrisi ile açıklanır. Güç ve otorite sadece nesnel kaynaklara bağımlılık ile açıklanamaz. Sosyal olarak inşa edilen kaynaklara da bilişsel olarak bağımlılık algısı mümkün olabilir. Aktör bağımlılık durumunda iken ilgili kaynağa bir değer biçecektir. Kaynağın algılanan değeri önemlidir. Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre KBK'nın temel varsayımı, "Kritik ve önemli kaynaklara bağımlılık bir örgütün eylemlerini etkiler ve örgütün karar ve eylemleri özeldeki bağımlılık durumuna göre açıklanır." Yazarlara göre çevre (belirsizlik kaynağı, koşullar ve kısıtlamalar) gücün ve kontrol mekanizmalarının örgütteki dağılımını belirler. Bu dağılım örgütte yönetimin seçilmesini ve değiştirilmesi vasıtasıyla örgütsel eylem ve yapıyı belirler. Örgütün davranışını anlamak için buna sebep olan bağlam yani örgüt ekosistemini bilmek gerekir

(Neinhüser, 2008). Çevre, örgüte kritik kaynakları sunar. Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre bazı bölümler örgütün ihtiyaç duyduğu kritik kaynakları edinmesinde daha çok katkı yaparlar. Önemlilik, örgütün anılan kaynağın yoksunluğunda veya çıktığı sunacağı pazarın olmaması durumunda faaliyetlerini sürdürebilmesi ile ölçülebilir. Yazarlara göre güç, bu alt bölümler tarafından, kritik ve kısıtlı kaynakları kontrol etmek, önemli konulara müttefiklerin atanmasını sağlamak veya örgütün hayatta kalması amacı ile örgütsel problem ve politikaları belirlemek amacı ile kullanılır. Neinhüser'e (2008) göre kaynaklar eğer belli bölgelerde yoğunlaşırsa bu, gücün de aynı yerde yoğunlaşmasına neden olur. Yazar'a göre değerli kaynaklar nerede azalır orada ihtiyaç duyanların yoğunluğunun artmasına ve gücün belirginleşmesine neden olur.

Kaynak bağımlılığı ve belirsizlik ile baş etme durumuna göre farklı çevre koşullarında farklı bölümler örgütlerde güçlü hale gelirler (Salancik ve Pfeffer, 1974). Bazı bölümler kaynak temin etmede diğerlerine göre daha başarılıdır. Açık sosyal sistemler çevrelerinden kaynak ihtiyacını giderirler ve bu kritik kaynakları sağlamada yeteneği olan bölümler daha güçlüdür. Örgütsel aktörlerden hangilerinin bu önemli ve kritik kaynakları sağladığı önemlidir, çünkü güç bağımlılıkları bu şekilde oluşturulur. Bir aktörün örgütün önemli kaynaklarını kontrol etmesi fakat örgütün sağlayacağı kaynağa ihtiyaç duymaması onu oldukça güçlü bir konuma getirir. Kaynağı temin etme yanında teminindeki belirsizlikleri gidermek de aynı biçimde kıymetlidir (Neinhüser, 2008). Pfeffer ve Salancik'e (1974;1978) göre belirsizlik dünyanın gelecekteki durumunun tahmin edilip öngörülememesinin seviyesi olarak açıklanabilir. Çevre önemli bir belirsizlik kaynağıdır ve bu belirsizlik ile baş etme kapasitesi başlı başına değerli bir kaynaktır.

Özetle, örgütler açık sistemlerdir ve hayatta kalmak üzere kaynakları uzmanlaşmış bölümleri ile temin edip kendi içerisinde belli yöntemler ile dağıtmalıdır. Bu süreçler SMK süreçlerine göre işler. KBK bakış açısına göre örgütte yer alan bölümler birbirine karşılıklı bağımlıdır ve birinin çıktısı diğerine girer. Kaynakları temin ederken, paylaşırken ve kararları alırken birbiri ile mübadele ederler. Temin edilen kaynağın önemi arttıkça bağımlılıklar artar ve kaynağın örgütte dağılımındaki kriterler daha az nesnel olur. Bu kritik kaynağı almak için bölümler daha fazla çaba göstererek gücü belirginleştirebilirler. Bu da kaynakların mübadelesinde ve tahsisinde aralarında gücü paylaşarak yönetme zorunluluğunu getirebilir. Gücü paylaşma zorunluluğu örgütü politik bir yapıya sokabilir.



Politikada tarafların çıkarları için karşılıklı mübadele etmesi beklenebilecektir. Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre; çevresel bağlamda koşullar çerçevesinde belirsizlikler ve karşılıklı bağımlılıklar gücün dağılımını ve örgütün kontrolünü sağlar, gücün dağılımı ve kontrolü hiyerarşiyi ve yöneticilerin seçimini getirir, örgütsel politika ve yapı gücün dağılımı ve kontrolü ile oluşturulur ve örgütü kontrol edenler söz konusu politika ve yapının şeklini oluştururlar.

### **1.2.3. Bölümler Arası Karşılıklı Bağımlılık, Değiş Tokuş ve Güç**

Blau'a (1964) göre hem maddi hem de manevi kaynaklar örgütlerde mübadeleye tabi olup bunlar taraflar arasında bağımlılığa neden olacaktır. Cropanzano ve Mitchell'e göre (2005) bazı kaynağa özel biçimde değiş tokuş süreci belirginleşir. Bu süreci örgütlerdeki tasarım yapısı belirleyecektir. İki taraf, karşılıklı bağımlı ve karşılıklı menfaate dayalı süreçler işletir ki bunlara işlemler veya değiş-tokuş denir (Blau, 1964). Örgütlerde bölümlerin hedeflerine ulaşması anlamında birbirlerine karşılıklı bağımlı oldukları ve mübadeleler ile kaynakları paylaşmak zorunda oldukları gerçeği bulunur (Pfeffer ve Salancik, 1978). Birbirlerine karşılıklı bağımlı olmaları, danışma gereksinimini doğuracaktır. Danışma ağları ile taraflar bilgi, yardım ve yönlendirme gibi kaynakları paylaşma yönünde ilişki kurarak yükümlü oldukları işleri, diğer taraftan alacakları destekle tamamlayabilirler. Eğer bir tarafın halledebileceği iş miktarı diğerlerinden aldığı destek ile artıyorsa, danışma ağı menfaatlerin gözetilmesinde araçsal bir hale gelir (Sparrowe, Liden, Wayne ve Kraimer, 2001). Danışma ağında merkezi konumda olmak ile diğerleri ile ortaklaşa problem çözmede ve yardımlaşma amaçlı değiş tokuş etmede avantaj elde edilir. Baldwin'e (1997) göre merkezi olanlar zaman içerisinde görev bazlı problemler ve bunların çözümleri hakkındaki bilgilerini ciddi oranda artırır. Bu uzmanlaşma, merkezi olanların problemleri hazırca çözmesinin yanında diğer taraflara değerli kaynakların mübadele edilmesini de sağlar. Gruplar diğer gruplar ile danışmanlık ilişkilerini artırırlarsa daha fazla iş birliği, bilgi paylaşımı, sorumluluk, beklentilerde uzlaşma ve katılım imkânlarından faydalanırlar (Sparrowe, Liden, Wayne ve Kraimer, 2001). Daha fazla danışma mübadelesi daha fazla karşılıklı bağımlılığı getirir. Molm (1994) karşılıklı bağımlılığın iş birliğini artırdığından ve dolayısı ile grup performansını artırmasından bahseder. Tek taraflı bağımlılıktan farklı olarak karşılıklı bağımlılıkta iş birliği aranır çünkü ortak çıktılar ile

tarafların menfaatleri ve kazançları kontrol edilir. Karşılıklı bağımlılıkta diğer tarafa destek olmadan üretkenlik sağlanamayacağından menfaatçilik gereği karşı taraf ile danışma davranışı mecburen geliştirilecektir. Dolayısı ile örgütlerde çevre koşullarına tepkiselliğin ve uyumun sağlanması için sorumluluk bazlı uzmanlaşmış çeşitli bölümlerinin karşılıklı bağımlı faaliyetleri ile etkileşme zorunluluğu, bu bölümler arasında kaçınılan bağlar ile birlikte danışılan bağların da kurulmasını gerektirir (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016). Karşılıklı bağımlı bu bölümlerden birinin çıktısı diğerine girdi olacaktır. Özellikle teknolojik örgütlerde, problem çözmek için karşılıklı bağımlılık, aynı anda hem danışma hem de kaçınılan olumsuz bağların bir arada bulunmasını getirir (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016). Bu ağ yapısında aktör, kurduğu bağdan hoşnutsuzken aynı zamanda menfaat de elde edebilir. Karmaşık bağlar ile biricik kaynaklara erişim imkânı olabilir. Bu sayede olumuz bağlardan destek alanlar rekabet avantajı sağlamaktadır (Brennecke, 2017).

Belli bir seviyeye kadar çatışma, örgütlerde olumlu sonuçlar doğururken bu seviye aşıldıktan sonra yıkıcı sonuçlar yapabilecektir (Nelson, 1989). Temas hipotezine göre farklı sosyal birimler arası temas çatışma seviyelerini düşürebilir. Homan'ın (1950) önermesi ile eyleme geçme, karşılıklı etkileşime sebep olur; bu etkileşim duygulara neden olur; bu duyguların da iş birliğine yönelmesi muhtemel olabilir. Sonuçta gruplar arası çatışmanın da karşılıklı menfaatler doğrultusunda yönetilmesi izlenebilir. Diğer grup ile etkileşerek danışma, karşı tarafı daha iyi anlamaya neden olur. Kaynak Bağımlılığı Kuramının bölümler arası güç ilişkilerini açıklamada pek de fark edilemeyen açıklayıcı bir gücü daha bulunmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005). Hem güç dengesizliği hem de müşterek bağımlılık, güç ve bağımlılığı açıklamada beraberce dikkate alınmalıdır. Buna örnek olarak çevreden gelen belirsizlikler karşısındaki tamponlama ihtiyacının ancak müşterek bağımlılığı olan bazı özel aktörler ile sağlanabileceği göz ardı edilmemelidir (Thompson, 1967). Sosyal Mübadele Kuramı kapsamında karşılıklı bağımlı işlemler aynı zamanda bazı özel durumlarda yüksek kalitede ilişki kurma potansiyelini de oluşturur (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Kaynaklara erişim zaruri olup kaynak bağımlılıkları mutlaka yönetilmelidir (Blau, 1964). Cropanzano ve Mitchell'e göre (2005) bazı mübadele kuralları bazı kaynaklara özel seçilmekte olup bu kuralları örgütlerdeki tasarım yapısı belirleyeceğinden

bahsedilmişti. Dolayısı ile gücü oluşturan bağımlılık oluşumları da örgüt tasarımı tarafından belirlenebilecektir.

### 1.3. Çıkarıcılık, Örgütsel Yapı ve Güç

Örgütsel yapılar, ilgili örgütte bulunanlara dayatılan belirli beklenti ve yükümlülüklerle yönelik rol ve kuralların düzenlenmesidir (Scott 1981). Miller'e (1992) göre koşul bağımlılık görüşü kapsamında belirsiz çevre koşullarına karşı baş edebilecek bir örgütsel tasarım için örgütte uzmanlaşma sağlanmalı (Hage ve Aiken, 1970), biçimsellik ile sorumluluk ve raporlama mekanizmaları belirlenmeli (Khandwalla, 1977; Filley ve House, 1969; Scott, 1981) ve çevre belirsizliklerine karşı baş edebilmek için hiyerarşik otorite âdem-i merkezîyetçi olmalıdır (Burns ve Stalker, 1961; Thompson, 1967). Örgütler geniş sosyal sistem içerisinde yerleşik olup bağımlı oldukları kaynakları elde etmek amacıyla bu sisteme çeşitli kuvvetlerde bağıdırlar (Weick, 1982; 1990). Örgütler belirsiz çevre koşullarının yarattığı baskılara savunmasız bir halde olup bu etkilere tepkisel olmak üzere tasarlanmışlardır (Burns ve Stalker 1961, Lawrence ve Lorsch 1967, Thompson 1967). Tepkisellik, koşulları ve kaynak bağımlılığı taleplerini bilerek farkında olmayı gerektirir. Yönetim bağımlı olduğu kaynağın temininde zamanında eyleme geçmezse tepkisellik problematik hale gelebilir (Pfeffer ve Salancik, 1977). Örgütler kaynak temininde tepkisel olmanın yanında, değişen çevre koşullarına karşı aynı zamanda uyumlu da olmak zorundadırlar (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

Thompson'a (1967) göre örgüt içi kararlılık ve düzen ile verimlilik, yani tepkisellik; çevre belirsizliklerine cevap verebilme ve değişim ile de etkinlik, yani uyum sağlanacaktır. Pfeffer ve Salancik'e (1977;1978) göre hem tepkisellik hem de uyumun birlikte sağlanabilmesi ikilemini çözmek için örgütler kararlılıkta hassas olan bölümlerini çevre etkilerine karşı korumalı yani yalıtmalı, aksine örgütü değişime ve uyumlanmaya itecek bölümlerini de çevre etkilerine maruz bırakmalıdır. Çünkü değişmek ve uyumlanmak için çevre taleplerini yakından algılamak gerekir. Yazarlara göre yakından algılamak için bazı bölümler çevre ile daha fazla temasta yani etkileşim içerisinde olmalıdırlar. Tamponlama, örgütsel süreçlerin, faaliyetlerin, bölümlerin veya bireylerin çevresel belirsizlikler veya kıtlıklara karşı yalıtılması ve/veya düzenlenmesidir (Thompson, 1967). Örgütte süreçler, faaliyetler, bölüm ve bireyler bir taraftan tamponlanırken, bir taraftan da bunlar diğerlerini

tamponlayabilir durumda tasarlanabilir. Tamponlama faaliyeti herhangi bir örgütsel düzeyde ve değişen miktarda yapılabilir (Thompson, 1967). Lynn'e (2005) göre tamponlama ile örgütler kaotik çevre koşullarına karşı özel bölümlerini yalıtırlarken aynı zamanda çevre koşullarındaki talep değişimlerini de yakından takip etmekle görevli bölümleri vasıtasıyla uyumlanmada etkin olurlar.

Biçimsel örgütler eşgüdümlü ve denetimli faaliyetler sistemleri olup görevler karmaşık teknik ilişkiler ağlarında ve sınır katman etkileşimlerinde yerleşiktir (Dobbin, 2004). Thompson'a (1967) göre tepki ve uyum faaliyetlerinde görev sahibi bölümler örgüt yapısında temelde üç ana katmanda yer alır. Bu katmanlar; en dışta Sınır Katman (SK-Boundary Spanner) bölümleri, merkezde Teknik Katman (TK-Technical Core) bölümleri ve ara katmanda da Yönetim Katmanı (YK) bölümleridir. Satın alma, pazarlama gibi bölümler SK'da yer almakta olup çevreden gelecek talepleri anlamlı hale getirme, stoklama veya tahmin etme araçlarını kullanarak örgüt faaliyetlerinden öngörme, tespit etme ve tepki verme görevlerini yürüttükleri söylenebilir. SK bölümlerinin örgüte dışarıdan bilgi sağlama yanında örgütü çevreye karşı temsil etme görevleri de bulunur (Aldrich ve Herker, 1977). Pfeffer ve Salancik'e göre (1978) bunlar bilgi alışverişi yaparken, yani örgütü dış yapı ile bağlarken; tamponlama, aracılık ve etkileme rolünü oynarlar. Bilgiyi filtreleyerek örgüt içerisinde kullanımı için hazmedilecek bir hale getirirler. Yazarlara göre örgütün çevresel koşullara adaptasyonu SK bölümlerinin bilgiyi seçme, yayma ve yorumlamadaki kabiliyetine bağlıdır. SK bölümlerinin rolleri rutinleştikçe gücü veya ayrıcalıklılığı azalırken, örgütler arası işlemlerin öngörülemezliği ve maliyetleri artabilecektir. En içte bulunan TK bölümleri ise Thompson'ın (1967) bahsettiği tamponlanan hassas gruptur. Çevresel şoklar eğer hassas ve korunması gereken TK'ya ulaşma durumuna gelirse, bunlar yönetilebilir ayarlamalar ve inovasyonlar ile tamponlanmalıdır (Lynn, 2005). TK bölümleri için, "SK bölümleri tarafından örgüte sağlanan girdiler ile örgütün hayatta kalması için dış dünyaya çıktı oluşturacak üretken bölümlerdir" tanımlaması yapılabilir. Üretkenlikleri etkilenmesin diye çevre etkilerinden yalıtıldıkları için otonom şekilde faaliyetlerini sürdürme ve kendi çıkarına göre karar vermede daha fazla özgürlük imkânına sahip olabilirler. Otonomlukları onların performanslarına ilişkin bilgiyi yaymada kontrol sahibi olmalarına neden olabilecektir. Anılan TK bölümleri SK bölümleri ile karşılıklı bağımlı etkileşimlerde bulunabilirler. SK bölümlerinin çevre gereksinimlerini uygun biçimde TK

bölümlerine iletebileceği ve TK bölümlerinden bu gereksinimleri sağlayacak çıktıları alıp geri çevreye sunabileceği düşünülmektedir. SK bölümleri, TK bölümlerinin zamanında yapacağı çıktıları bağımlı durumda olabilir. Dolayısı ile SK bölümleri ile TK bölümleri arasındaki bağımlılıkta asimetri gözlenebilecektir. TK bölümlerinin yapacağı üretim, örgüt için hayati önem taşıyacağı için bu bölüm yer değiştirilemez bir konumda olabilecektir. Zaten tamponlanmasının bir gerekçesi de alternatifinin olmaması nedeniyle hassas yapısıdır (Thompson, 1967). Söz konusu üretimin örgütün çevre ile yapacağı mübadelede örgüte kaynak sağlama işlevi vardır. Teknik taraftan alınamayacak çıktı örgütün faaliyetlerini anında durdurabilir. SK bölümleri çevre koşullarındaki belirsizliği giderebilmeleri için TK bölümlerinin ürettiği kritik kaynakları elde ederek çevreye iletmesi elzemdir denebilir. Thompson'a (1967) göre diğer bir katman olan YK'da yöneticiler bulunur ve SK ile TK arasında yer alarak, çevre koşullarındaki değişimler karşısında örgütün esnekliğini sağlayıcı değişimlerin hızını ve yönünü düzenlerler. SK ile TK bölümlerinin faaliyetlerini ve aralarındaki etkileşim düzenini ayarlarlar.

Thompson'ın (1967) bahsettiği tamponlamaya farklı bir açıdan yaklaşan "minimalistlere" göre yoğun tamponlama çok maliyetli olup aksine inceltilmelidir (Lynn, 2005). Yalıtılmış ve korunan TK'nın esasen çevre ile ara yüzü olması ile çevre ihtiyaç ve taleplerini yakından anlaması sayesinde örgütün esnekleşmesi ile performans artışı sağlanabilecektir. Bu bakış açısına göre, kaotik çevre taleplerini anlamak üzere bunlara maruz kalmakla değil, esasen yalıtılarak bunlardan uzak kalmakla kargaşa yaşanacaktır. Lynn'e (2005) göre benzer bir bakış açısı da tamponları inceltmek yerine, ademi merkezileştirerek küçük fakat etkin parçalara bölmek suretiyle örgütte farklı seviyelerde esnek görevlendirmelerle yalın takımlar oluşturma ve bu sayede çevre ihtiyaçlarını anlamadaki bariyerlerin kaldırılması ile örgüte etkinlik getirilecektir. Yazara göre özellikle heterojen ve dinamik çevre koşullarında aynı zamanda teknik katman ile yoğun ve karşılıklı sıkı bağımlılık, uyumlanma problemleri getirebilecektir. Dağıtılmış tamponlama ile kaynak ve sorumluluklar örgütte daha derinlerde grup yapılarına bölünerek yayılmalı ve örgütsel değişim etkince yapılabilir. Bu bakış açısı örgüt içerisindeki bölümlerin birbirlerine ve/veya çevreye gevşek bağlı (loose coupling) tasarlanmasını önermektedir (Weick, 1982).

Örgütlerde SK ve TK bölümleri birbirlerine zayıftan kuvvetliye doğru çeşitli kuvvetlerde bağlı (coupled) durumdadırlar. Bağlılık bölümlerin birbirlerine göre bağımsız

hareket edip edemeyeceklerini belirleyen soyut bir olgudur. Beekun ve Glick'a (2001) göre bağıllık çoklu kümelerde bulunan örgütsel birimlerin arasındaki sistematik ilişki modelleri olup birimler birbirlerine tanımlı mekanizmalar ile bağılırlar. Örgüt yapısındaki bölümler arası sistematik etkileşimlerin düzenindeki karşılıklı bağımlılık ve belirsizlikler birlikte dikkate alınmalıdır (Beekun ve Glick, 2001). Zayıf bağıllık, ilişkinin karakteristiğini ifade eder ve kuvvetli bağa ters, bağın güçsüzlüğünü betimler. Örgütsel birimler birbirlerine, "bürokratik ve kültürel, fonksiyonel ve kaynak bağımlılıkçı, dikey veya yatay" çeşitli bağlarla bağılırlar. Bu bağlar aynı anda hem zayıf hem de kuvvetli olabilirler. Kaynak bağımlılığı bakış açısına göre bağıllığın ölçüsünü, birimlerin aralarındaki mübadelenin büyüklüğü ve mübadele edilen şeylere alternatiflerin bulunup bulunamaması belirler (Pfeffer ve Salancik, 1978). Alternatifi olmayan kıt kaynağa kuvvetli bağımlılık duyulacak, sonuçta da esneklikten taviz verilecektir. Bağıllığın kümesine (domain) örnek olarak görev bazlı bilgi mübadelesi veya birlikte çalışma verilebilir. Bir kümedeki ilişkilerin eğer kolayca alternatifi bulunamıyor ve tutarlılığı (bağlantı arası etki tepkide benzerlik) fazla ise, bağlantı kuvvetli olacaktır (Miller, 1992). Zayıf bağılı birimler göreceli olarak birbirlerine karşı daha bağımsız ve otonom durumdadırlar. Weick'a (1982) göre bağlantılı birimler arasındaki ilişki kuvvetli ise, yoğunluğu, tutarlılığı, erişimi ve bağımlılığı fazla olacaktır. Birimler birbirlerine merkezilik, otorite, kurallar, farklılaşma ve bütünleşme gibi birtakım mekanizmalar vasıtası ile bağlantılıdırlar. Lawrence ve Lorsch (1967) tarafından gündeme getirilen farklılaşma, çevre gereksinimlerini karşılamak üzere biricik özellikte bölümlerin örgütte ayrıştırılması şeklinde, bütünleştirme de zıt olarak örgütsel ortak hedefine ulaşmak için birleşik çaba şeklinde tanımlanabilir. Yüksek çevresel belirsizlikte veya rutin olmayan iş akışlarında yüksek farklılaşma ve yüksek bütünleşme gerekir. Esnek üretim iş akışlarında yer alan bölümler ise yüksek seviyede farklılaşır ancak düşük seviyede bütünleşirler. Perrow (1984) ve Weick (1982) yüksek farklılaşma ile düşük bütünleşmeyi kıymetli bulur çünkü kısa dönem aciliyet bu sayede uzun dönem uyumluluğa tercih edilebilir. Örnek olarak, örgütlerde Ar-Ge, üretim, pazarlama, İK ve finans bölümleri farklılaştırılmıştır. Ar-Ge bölümü, finans bölümü tarafından daha az denetlenir (Beekun ve Glick, 2007). Dolayısı ile kararları ve performans verileri sıkı denetim altında olan diğerlerine göre daha otonomdur. Finans bölümü Ar-Ge bölümü ile daha zayıf bağılıdır. Pazarlama ve üretim ise maliyetleri kısır satışları artırma görevleri ile daha sıkı denetlenirler. Bunlar finans bölümü ile daha kuvvetli bağılırlar (Beekun ve Glick, 2007).

Acil tepkisellik ile çevreden kaynak sağlamak için çevre ile kuvvetli bağıllık istenirken, Perrow (1984) gibi zayıf bağıllık savunucularına göre belirsizlik durumunda örgütler diğerleri ile olan bağlarını zayıflatıp koparmalıdır. Esasen çevresel karmaşada kaynak bağımlılığını yönetmek için örgütün tasarımı paralelinde bağıllığın çoklu boyutu gereği örgütler dinamikçe bazı bağlarını kuvvetlendirip aksine bazılarını da zayıflatabilir. Miller'e (1992) göre örnek olarak finansal kaynak isteyen bir işletme kredi sağlayacağı banka ile kuvvetli bağ kurarken aynı zamanda bu kaynağını temin etmede risk oluşturabilecek performans bilgilerini açık etmemek için bilgi bağlantısını zayıflatabilir. Baş etmeye yardım edebilecek zayıf bağıllık bakış açısına göre, örgütün farklı kısımlarındaki faaliyetler ve yapılar birbirlerine güçsüz bir şekilde bağlanarak bağımsız ve esnek hareket edebilirler (Aldrich, 1979; Glassman, 1973; Weick, 1979; Perrow 1984). Koşul bağımlılık bakış açısına göre belirsizliğe karşı en fazla uyum gösteren örgütlerde yapı ve süreç arası bağımlılık daha zayıf çıkmıştır (Miller, 1992; Burns ve Stalker, 1961; Thompson 1967). Kaynak temininde tepkisellik ile örgütün çevreye "sıkı bağlı" olması, uyumluluk veya adaptasyon ile çevreye "zayıf bağlı" olması kastedilmektedir. Sıkı bağlı tasarımda örgütteki tepkisel birimler bağımsız hareket edemezken, zayıf bağlı tasarımda bağımsız birimler tepkisel olamaz (Orton ve Weick, 1990). Özetle zayıf bağıllık gereği örgütsel faaliyetlerin ve bölümlerin birbirinden ayrışık olması çatışan talep ve çıkarların aynı anda çözülmesinin mantıklı bir yolu olabilecektir (Pfeffer ve Salancik, 1977). Zayıf bağlantılı olmak, karşılıklı bağımlı bölümlerin bir bakıma da bağımsız hareket etmelerine imkân verir. Dolayısı ile zayıf bağlantı anlayışı örgütte bulunan herhangi bir seviyedeki bölümün hem teknik seviyede dış etkenlere korunaklı biçimde bağlı (kararlı) ve kurumsal seviyede dış etkenlere açık biçimde zayıf (esnek) olmasını getirir (Orton ve Weick, 1990).

Özetle, oluşturduğu özel bölümleri, süreçleri ve faaliyetleri tasarlayarak bir taraftan kararlı ve düzenli yapısı ile verimli yani tepkisel olmaya çalışan örgüt, bir taraftan da esnek ve değişken yapısı ile uyumlu yani etkin olmaya çalışabilecektir. Tamponlama bir taraftan örgütün tepkiselliğindeki verimliliği artırabilecek ve TK bölümlerini yalıtarak otonom şekilde çıktı oluşturmasını sağlayabilecek iken bir taraftan da yalıtılmış teknik tarafı çevreden uzaklaştırarak esneklikten taviz verilmesine sebep olabilecektir. Aksine zayıf bağlı yaklaşımla çevreye daha uyumlu esnek bir tasarım sağlanabilirken bu sefer de tepkisellikten ödün verilebilecek ve üst seviye hedeflerde bütünleşmede zafiyet izlenebilecektir. Çevre

koşullarına karşı baş ederken aynı anda hem uyumlu hem de tepkisel olma hedefli bir örgütü tasarlamak zordur (Salancik ve Pfeffer, 1977). Çünkü tepkisellik bol miktarda kurumsallaşma ile rutinliği gerektirirken, uyumlu olma az miktarda kurumsallaşma ile esnek olmayı gerektirir. Tepkisellik ve uyumun aynı anda sağlanabilmesi örgütlerde ikilem yaratmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Bir taraftan tamponlama yaparken bir taraftan da çevreye yakın olmak gerekecektir. Bazen zayıf bağlılık bazen kuvvetli bağlılık kıymetlidir denebilecektir.

### 1.3.1. Örgütsel Yapıda Çıkarıcılık ve Gücün Kurumsallaşması

Augier ve March'a göre (2001) günümüz toplumunda biçimselliği yüksek örgüt yapıları ciddi oranda kurumsallaşmış bağlamdadırlar. Ürün ve hizmetlere paralel uzmanlıklar, yönergeler ve programlar rasyonellik içerecek şekilde tasarlanır. Bu uzmanlaşma insanların sahip oldukları bilişsel kapasiteleri ile uyum gösterirler. Yazarlara göre, bu kapasite örgütsel karar vermede limitli ve sınırlı rasyonellik içerir. Bu koşullarda politika yapıcılar sadece örgütsel yapıda içerilen çıkar ve ilgileri dikkate alırlar. Dobbin'e (2004) göre çıkar ve ilgiler, uygulamalar ve prosedürler ile korunur. Örgütler sürekli yeni uygulama ve prosedürler üzerine çalışarak örgütsel süreçlerin rasyonelleşmesi ve toplumda kurumsallaşmasını sağlarlar. Dobbin (2004), kurumsal ürünleri, servisleri, teknikleri, yönergeleri ve programları güçlü mitler şeklinde tanımlayarak örgütlerin seremoniler şeklinde bunlara uyum sağladığından bahseder. Fakat Yazara göre kurumsal kurallara uyum genelde verimlilik kriteri ile çelişir. Verimlilik esaslı koordinasyon ve kontrol faaliyetleri de tersine örgütün seremonik uygunluğundan ve meşruiyet desteğinden feragat etmesine sebep olur. Daha fazla kurumsal bağlamdaki örgütsel yapılarda ciddi biçimde bölüm gücü bulunur (Farndale ve Hope-Hailey, 2009).

Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre örgütler kararları uygulamak için daha fazla merkezi denetim, hedefte birlik, karar süreçlerinde sıralılık, hiyerarşik yapı ve biçimsel düzen isterler. Etkin biçimde tepkisel olmak için kurumsallaşmış güç gerekir. Ancak kurumsal güç sonucu oluşacak otorite, meşrulaştırma, merkezi kontrol, düzenlemeler ve modern karar destek sistemleri vasıtası ile örgüt gerçeklikten ve çevrenin belirsiz taleplerinden bihaber olabilir. Kurumsal güç aynı zamanda alternatiflerin ne olacağını, çelişen bilgiyi azaltmayı, diğer



bakış açılarından faydalanmayı da kısıtlar. Bu anlamda çevre koşullarına karşı etkin tepkiselliği sağlayan kurumsallık aynı zamanda koşullara uyumdaki çevikliği azaltır denebilir (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Çevresel koşul bağımlılıklar değiştikçe, örgüt de bu değişikliklere kayıtsız kalmaz ve daha önce yaptığını değiştirmek durumundadır. Bu tür uyumlanma eğer kontrol kurumsallaşırsa engellenecektir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Gücü eline geçirenler kendi koltuklarını güvence altına almak için kurumsallaşmayı önereceklerdir. Kurumsallaşma ile bölümler kendi güç yapılarını kalıcı hale getirici politika ve yapılanmalar içerisine girerler. Bu kapsamdaki değişim çabalarına direnç gösterirler. Bu amaçla diğer bölümler ile koalisyonlar kurarak kendi güçlerini meşrulaştıracak ve diğerlerinin güçlerini sınırlandırmaya çalışmak üzere yasalar, kurallar, prosedürler ve bilgi sistemleri getireceklerdir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Sahip olduğu kaynak vasıtası ile ulufe dağıtarak çıkar gruplarını da yönetmeye çalışırlar. Benzer şekilde örgütlerde kritik kaynakları sağlayacak şekilde anahtar pozisyonlara atamalar yapılırken, güç sahipleri bu atamalara müdahale ederek sahip oldukları menfaatlerini kolay kolay bırakmak istemezler. Bunun sonucu olarak da idareciler kendisi gibi düşünenleri çevresinde toplayacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Kurumsal örgütlerde hiyerarşik seviyeler ve boş makamlar oldukça fazladır ve dinamik biçimde güncellenir (Pfeffer ve Cohen, 1984). İşçilik havuzunun büyük ve işçilerin yeterliliklerinin fazla olması nedeniyle buradan aday seçerken bazılarının imkânları daha fazla olabilir. Pfeffer ve Salancik'e (2003) göre güç sahibi yöneticiler belli makamlara kendi ekollerinden ve mesleklerinden gelen adayların atanmasını isterler. Bu sayede örgütteki dominant koalisyon haline gelirler. Fakat güç eğer bu şekilde kurumsallaşırsa, örgüt yüzleştiği gerçeklerden uzaklaşır (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Çevre koşulları, örgüte ve etkinliğine dıştan etki eden ilgili tüm olaylar olarak tarif edilmektedir. Gücün kurumsallaşması çevreden gelen taleplerin gerektiği gibi anlaşılmasını engellediği ifade edilmektedir (Thompson, 1967; Salancik ve Pfeffer, 1977). Yönetim bilgi sistemleri kullanılarak bilgiyi saklamak kontrolü kurumsallaştırır, gücü korur ve örgütü daha ketum hale getirir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Bilgi sistemleri vasıtası ile bir taraftan bilgiyi diğerlerinden saklayarak sorgulanamaz bir hale geçen güç sahibi bir taraftan da kritik bilgi akışını kontrol ederek stratejik konumu ile örgütteki dağılımı daha iyi analiz eder. Bu sayede personel faaliyetleri daha kontrollü yönetilir. Karar destek sistemleri genişletilir ve genelde

merkezileşir ve kontrol etme imkânı daha da artar. Bilgi saklanarak lehte kullanılırsa güç ile kontrol edilemezler (Salancik ve Pfeffer, 1977). Kendi çıkarımı düşünen bölümler bazen aldatma yoluyla kritiklikleri hakkında yanıltıcı bilgi sağlayabilirler. Özeldeki bölümün menfaatine olacak şekilde performans verileri ve problem uyarıları gizlenirse, bu bölümün örgütü kontrolü daha kolay olacaktır. Aksine paylaşılan bilgi ile örgüt daha etkince çevre koşullarına ve kaynak bağımlılıklarına uyumlanabilirler (Salancik ve Pfeffer, 1977). Farklı istihbarat bölümleri ve farklı disiplinlerden gelen personel ile çoklu veri analizi ve bunun örgütte şeffaf biçimde paylaşılması kritiktir. Çevre, “bilgi sistemleri” gibi araçlar ile gerçekçi bir biçimde sürekli taranmalı, ilgili etmenler filtrelenmeli ve gerekli anlamlandırmalar çıkartılarak etkinlik sağlamaya çalışılmalıdır. Buna ulaşmak için bilgiyi yaygın biçimde paylaşmak ve gücü daha az kurumsallaştırmak gerekmektedir. Yaygın biçimde erişilen bilgi örgütün adaptasyonunu artırır ve gücün kurumsallaşmasını engeller (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Örgütlerin yapılanma yolları yani tasarım biçimi, çıkarlar arası ilişkileri ve bunların karar verme süreçlerindeki rollerini ortaya çıkarır (Wilson, Butler, Cray, Hickson ve Mallory, 1986). Çelişen talepler, mükemmel olmayan bilgi ve kontrol etme yarışı ile rasyonel faaliyetler ve tasarımlar imkânsızdır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Rasyonel ve Koşul Bağımlı bakış açılarına göre daha politik örgütlerden bahseden bu alternatif modelde, daha önce gerçekleşmiş faktörlere dayanan tasarım kararları alınır, çıkar odakları koalisyonları mevcuttur, örgütsel tasarım genelde planlı değildir, örgütü kontrol edenlerin çıkarları arasından seçilen tasarım kararları uygulanır ve örgütsel tasarımlar seremoni şeklindedir (March, 1962; Baldrige; 1971; Pfeffer ve Salancik; 1978). Modele göre, çevre karşılıklı bağımlılıkları ile örgüte kısıtlama ve koşullar iletilir ve bunun sonucunda oluşan gücün dağılımı örgütte karar vermeye yardımcı olur. Farklılaştırılmış ve çeşitlendirilmiş örgütler çatışan talepleri daha etkin ele alır ve belirsizlikler ile daha güçlü baş edilebilmenin yanında zor olan kontrol ve değişim imkânlarını da tesis eder (Salancik ve Pfeffer, 1977). Çatışan çıkarlar ile oluşan grupların talepleri ile diğerlerinin kontrol baskıları ve limitli kaynaklar nedeniyle tepki imkânları kısıtlı olan yöneticiler birbirini ikna etmeye çalışırlar. Tek kişinin veya grubun otoritesi veya sorumluluğu olmasını ortadan kaldırır. Bu imkânlar rasyonel ve koşul bağımlı modellerde olmayabilir. Örgütte gerçekçi bilginin erişilebilirliği ve etkin tepkiselliğin yanında, kurumsallığın düzenlenerek çevre koşullarına uyumlanmada

esneklik sağlanması tasarımına göre, kaynakların yönetilmesindeki kararlar çıkarıcı koalisyonlar tarafından güç vasıtası ile verilebilecektir. Bu koalisyonlar nasıldır ve bunların güç ile ilişkisi nasıl kurulur?

### 1.3.2. Örgütsel Yapıda Gücün Paylaşımı ve Çıkar Koalisyonları

Evrenselci bakış açısı ile Weber paralelinde bürokratik kararlar idari açıdan rasyoneldir ve örgütlerin hedeflerine ulaşması ile alakalıdır (Pfeffer, Salancik ve Leblebici, 1976). Rasyonel modelde örgütsel tasarım, etkinlik ve performans amaçlı olarak, boyut, teknoloji, çevresel belirsizlik ve benzeri değişkenler yanında, diğerleri hakkında bilgi sahibi olarak, rasyonelce yani evrensel kurallara göre ve koşullardan bağımsızca yapılır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Woodward (1958), Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967), Thompson (1967) ve Blau (1970) gibi koşul bağımlılık savunucuları ise karşılaşılan veya karşılaşılabilecek koşullara bağımlı biçimde örgütü tasarlamadan bahsederler (Salancik ve Pfeffer, 1977). Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre, koşul bağımlılığında savunulduğu gibi yapılarda hiçbir zaman sorumluluklar, iletişim örüntüsü ve iş akışları biçimsel olarak planlandığı gibi işlemez. Yazarlara göre kişiler ve problemler değiştikçe veya örgütsel imkânlar tekrar belirlendikçe, söz konusu kararlar, sorumluluklar ve iletişim akışları da değişir.

Hickson ve arkadaşları (1986) karar vermeyi futbol oyununa benzeterek, oyunun nerede bittiğini bazen bir takımın bazen de takımlar koalisyonunun belirleme gücünden bahseder. Benzetmelerinde daha donanımlı ve güçlü oyuncuların sahada ne olup bittiğine karar vermede daha fazla belirleyici olmasından bahseder. Karar verme aşamasında ne olup biteceği her zaman dosdoğru ve tanımlanmış değildir. Karar, koalisyonlar arasında elden ele dolaşarak takip edilmesi zor bir hale gelebilir. Önemli kararların verilmesi, taraflar arasındaki çekişmeler nedeniyle başlangıçtaki halinden oldukça farklı bir içeriğe dönüşerek uzun zaman alabilir (Hickson, 1987).

Weber tarafından ortaya atılan *Rasyonel Model* ve bunun uzantısı *Koşul Bağımlılık Kuramı* ile teknoloji, çevre veya boyut gereksinimlerine uyacak şekilde örgütün tasarlanması yanında bir alternatif olarak örgütü koalisyonel model bakış açısı ile tasarlama

önerilmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Örgütleri rasyonel araçlar şeklinde görmekten ve bu aracı belli amaçlara yönelik olarak en iyi nasıl tasarlarız kaygısından ziyade, bu alternatif örgütleri koalisyonel sosyal sistemler şeklinde kavramsallaştırmak uygun olacaktır. Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre, koalisyonel tasarım bakış açısına göre kaynak bazlı örgütsel kararlar, genelde kendi çıkarını kollayan, menfaatlerini artırmak isteyen, sahip oldukları koltuklarını korumak amaçlı örgütü kendi zihniyetlerine paralel yönlendirmeye çalışan bölümlerin aralarında kurdukları koalisyonlara göre alınmaktadır. Buna göre örgütler, kaynak temin ederken ve bunun örgütte dağılımını sağlayan tasarımı, rasyonel ve evrensel kriterlere göre veya klasik koşul bağımlılık prensiplerine göre değil, örgüt içerisindeki çıkar koalisyonları, yani sosyal ilişkiler kapsamında karar verici ve bu kararın sonuçlarından etkilenenler arasında uzlaşılan kriterlere göre yapar. Özelci bakış açısı olarak da bilinen söz konusu koalisyonlarda kararlar, rasyonel veya evrenselci bakış açısı olan ekonomiden farklı olarak sosyoloji ve sosyal psikoloji bakış açısına göre alınır (Pfeffer, Salancik ve Leblebici, 1976). Yöneticiler, kendine bağlı çalışanlar tarafından değil bazen komşu bölümler tarafından kısıtlanarak yönlendirilmektedirler (Pfeffer, 1977). Donaldson (1995) "rasyonel=politik olmayan" ve "irrasyonel=politik" arasında ayrım yapılmasını önerir (Akt: Neinhüser, 2008). Pfeffer ve Salancik (2003) ise bunu reddederek egoist yöneticilerin veya bölümlerin özeldeki çıkarlarını örgütsel hedefler etrafında takip etmesinden bahseder. Stratejik kararların politik doğasından bahsedilir. Politika aktif etkileme süreci, güç ise örtük etkileme kapasitesi veya kabiliyetidir (Hickson, 1987). Politik yargılama ile kararlara ne zaman etki edip ne zaman uzak durulacağı hesaplanır. Her karar bir çatışmanın çözülmesi olup örgütlerde "satışçılar-üreticiler", "cerrahlar-klinikçiler", "sosyoloji-biyoloji" gibi taraflar arasında süregelen karar çekişmeleri izlenmektedir (Hickson, 1987). Her ne tür örgüt olursa olsun gücü elinde tutanlar kendi lehlerine mutlaka bir hukuki yöntem bulur ve kaynakları alırlar. Kaynakların tahsis edilmesi her zaman tamamen güçlünün dediği ile aynı kapsamda olmayabilir. Çekişen tarafların bir şekilde tatmin olacağı optimum bir kapsam da çizilebilir (Hickson, 1987).

Çalışanlar, hissedarlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler ve hükümet birimleri, hepsi çıkar koalisyonlarıdır ve bunların örgütsel çıktıları farklı yorumlayan ve bu suretle örgütsel faaliyetlerin farklı tasarımı gerektiren ihtiyaç ve talepleri bulunur. Koalisyonel sosyal örgütlerde otonomluk ve bağımsızlık sınırlandırılarak her bölüm diğerlerinin gücü ile

kontrol edilir. Bir bölümün varlığı diğerlerine dayanır ve bölümler güçlerini sistem ile uyumlu olmak için kullanırlar (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971). Örgütün faaliyetlerini tek bir bölüm kontrol edemez. Örgütlerde güç, uzlaşmacı demokrasi gereği değil, örgütün gereksinimlerinden ötürü paylaşılır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Gereksinimler, çevre koşullarına (hem örgüt içi hem de dışı) uyum sağlamak üzere koşullu biçimde ortaya çıkar, evrimleşir ve geçici olabilir.

Birçok farklı çıkar peşinde koşan koalisyonların oluşturduğu örgütlerde kısıtlı araştırma ve bilgi edinme kapasitesi ile sınırlı imkânlar paralelinde çıkar odaklarının çatışmasını asgariye indirecek biçimde tasarım kararları alınır (Pfeffer, Salancik ve Leblebici, 1976). Tasarım kararları, güç ve bunun çıkarıcılar arasındaki dağılımına göre belirlenecektir. İlgili kararlar alınırken mevcut belirsizlik seviyesi ne kadar fazla olursa, özsel kriterler o kadar fazla kullanılmaktadır. Belirsizlik, amaç ve bunlara ulaşmadaki yollar için karar verici ve bu kararın sonuçlarından etkilenenler arasında fikir birliği veya uzlaşma olmamasıdır. Belirsizlikte karar vericilerin evrensel kriterleri dikkate almalarında yani rasyonel seçim yapmalarında sıkıntı vardır. Alternatifi olan özsel yaklaşımda ise idealden ziyade optimum aranarak sosyal benzerlik ve sosyal ilişkiler ile belirsizliği çözmek için yollar koalisyonlarca kararlaştırılır.

Örgütler her ne kadar koalisyonlar tarafından oluşturulsa da örgütsel tasarım gereği gerçekleşecek faaliyetler kapsamında kararlar bazılarının menfaatine olacak şekilde verilir. Bu kavrama göre kimin çıkarı kollanacak ve örgüt faaliyetleri kimin kararları altında yürüyecektir. Birbirlerine denk seviyede bağımlılık sahibi aktörlerin aralarında bir güç asimetrisinin olmaması, güç yönetimini zorlaştırarak örgütteki koalisyonel ağ yapısındaki mübadelelerde uzlaşma imkânını azaltabilecektir.

### **1.3.3. Örgütte Gücün Belirginleşmesi**

Bir örgütün güç yapısı, çoklu bağlamsal koşullar ve bunlar arasından yapılacak seçimler sonucunda oluşur (Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu yapılar arasında işçiliğin fonksiyonel olarak bölünmesi meydana gelir ve bu da her bir fonksiyonel birimin kendi gündemi ve hiyerarşisini oluşturur. Sonuç olarak da bu fonksiyonel birimlerin aralarında

karşılıklı bağımlılıklar ve güç ilişkileri meydana gelir (Welbourne ve Trevor, 2000). Gücün yapısal temeli, paylaşılacak kaynaklar ve dolayısı ile diğerleri ile iş akışları vasıtası ile bağlantılı olmaktan gelir (Cendon ve Jarvenpaa, 2001).

Örgüt yapısı koalisyonlardan oluşur ve kararlar, alt bölümlerin kaynak çıkarlarını çözecek biçimde tüm örgütçe paylaşılan bir önceliklendirme yöntemiyle alınır. Bu önceliklendirme yöntemine örgütün tasarımı da denebilir (Salancik ve Pfeffer, 1974). Her alt bölümün kendi çıkarı veya menfaati vardır. Hangi bölümün öncelikleri ve istedikleri olacaktır? Tercih farklılıklarının karara bağlanması için bürokratik olmayan özselci mekanizmaların kullanılması ve koalisyonların çıkarlılıkları sıklıkla izlenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1977). Bu kararlar genelde en optimum nedir? Rasyonalitesine göre değil, fakat güç farklılıklarına göre alınacaktır (Mechanic, 1962). Her ne tür örgüt olursa olsun, gücü elinde tutanlar kendi lehlerine mutlaka bir hukuki yöntem bulur ve kaynakları alırlar. Örgütlerde güç paylaşılır. Gücün dağılımı ve kararları etkileme çabaları sonucu örgüt için hangi faaliyet ve politikaların izleneceğine karar verilir (Pfeffer ve Salancik, 1977).

Örgüt çalışanları örgütlerinde karar verme süreçlerinde kimin sözünün geçtiği ve kimin ne kadar güce sahip olduğunu sıralama konusunda hemfikirdirler (Salancik ve Pfeffer, 1977). Stagner'e (1969:12) göre güçlü bölümler örgüt için tümüml menfaatten ziyade, kendi istediklerini alırlar. Baldrige'e (1971) göre koalisyonel model gücü açıklamada daha gerçekçidir. Salancik ve Pfeffer'e (1974) göre kıt, kritik ve belirsiz kaynağı temin eden güç sahibidir ve bu kaynağın nasıl dağıtılacağına karar verir (Pfeffer, Salancik ve Leblebici, 1976). Çatışma ve güç yazınında Milburn (1972) dikey güç vurgusunu eleştirerek davranış bilimlerine vurgu yapmış, Perrow (1970) ise bireyler arası güç vurgusunu eleştirerek alt bölümler arası güç farklılıklarını gündeme getirmiştir. Alt bölüm güç farklılıkları ve bunun kaynak tahsisine etkisi merak konusudur. Yatay güç, kendine diğer bölümlere göre daha fazla menfaat sağlamak isteyen bölümün etkileme gücü olarak kullanılır. Bu süreç örgütü politik bir yapıya götürür (Salancik ve Pfeffer, 1974).

Örgütte yer alan alt bölümler yanında örgüt dışında olan paydaşların da güçleri vardır ve bunlar örgüt tasarımından kaynak paylaşımına kadar etkilidirler. Paydaş yaklaşımına göre örgütün hedeflerine ulaşmasından etkilenen veya bunları etkileyen birey ve gruplar bulunur ve yönetim bu etkilere tepki verir (Freeman, 1984). Paydaşlar örgütü etkileme amaçlı

ittifaklar kurarlar. Örgüt bir taraftan kendi çıkarını korurken öte tarafta paydaşların çıkarlarına da riayet eder. Mitchell ve arkadaşlarına (1997) göre paydaş özellikleri olarak aciliyet tanımlama, meşruiyet ve güç sayılabilir. Rowley (1997) paydaş gücünü ağ yapısı ve konumları ile Carrol (1989) ise boyut, güç, personel ve kaynak sağlama ile açıklar. Bunların ötesinde paydaş gücünü kaynak bağımlılığı ve farklılaşan çıkarlardan oluşacak çatışmaları yönetme potansiyeli ile de açıklamak mümkündür. Açık sistem görüşüne göre örgüt dışı yapılar, örgütlerin davranışlarını etkilerler. Paydaşlar arası çıkarlar çatıştığında ve örgüt davranışını korumak istediğinde güç ne olacağına karar verecektir (Freeman, 1984).

Perrow'a (1970) göre her bölümün kararlarda etkisi aynı olamaz. Bazıları daha güçlüdür ve onların dediği olur. Borusu öten bölümün gücüne ne etki eder? Thompson'a (1970) göre, örgütün yüz yüze kaldığı kritik koşul bağımlılıklarına karşı örgütün baş edebilmesini sağlayan bölüm güçlü olup gücün örgütteki dağılımına daha fazla etkindir. Hickson'a (1971) göre Stratejik Koşul Bağımlılığı modeli gereği, kritik koşullara baş edebilen bölümlerin belirsizliği gidermedeki etkinliği, yer değiştirilemezliği ve iş akışındaki merkeziliği anılan bölümün gücüne etki edecektir.

### **1.3.3.1. Stratejik Koşul Bağımlılığı ve Güç**

Stratejik Koşul Bağımlılık (SKB) Kuramı, bölümler arası analiz seviyesinde durur ve bağımlıklar yaratma suretiyle kaynakların nasıl güç uygulamalarına sebep olduğundan bahseder (Hickson, 1971). SKB çerçevesi gücü açıklamada oldukça etkindir. SKB bakış açısı gücü kritik örgütsel problemler ile baş edecek alt bölümler ve bireylere atfeder. SKB'ye göre örgütün kritik problemlerini çözerek zorlu çevre koşulları ile baş edebilen ve belirsizliğini gideren bölümler güç sahibidir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Belirsizlik kaynak temininde, örgüt çevresinde veya örgüt içi süreçlerde yaşanabilir. Belirsizlik ile mücadele kapsamında rutinleşme faydalıdır. Rutinleşme, rasyonelleştirme ve süreçselleştirme çabalarıdır. Hickson'a (1971) göre rutinleşme ile geleceğe yönelik alternatifler hakkında önceliklendirme yapılarak belirsizlik azaltılabilir. Yazar rutinleşmeye “önden sipariş olarak satışları garantilemek (önleyici rutinleşme) veya biçimsel görev tanımları yoluyla iş akışlarını personelden bağımsız hale getirmek (tamponlayıcı rutinleşme)” örneklerini vermiştir. Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre baş etme veya mücadele ile kastedilen de

örgütün belirsizliğini azaltma faaliyetidir. Belirsizlik ve hayatta kalma gereksiniminin ne olduğuna göre değişecek şekilde farklı örgütlerde farklı bölümler güç sahibi olabilmektedir. Güç sahibi bölümler örgütün vereceği kararları etkileyerek çevre koşullarına ve belirsizliklere adaptasyonu sağlarlar (Hickson, 1971). Örgütler birbirine çeşitli kuvvetlerde bağlı alt bölümlerden oluşan açık sistemlerdir (Bertalanffy, 1950; Weick, 1982, 1990). Bu bölümler örgütte SK'da veya tamponlanan TK'da yer alabilir (Thompson, 1967). Bölümler birbirlerine karşılıklı bağımlıdır ve aralarındaki kaynak mübadeleleri ile görevlerini icra ederler (Weick, 1982).

SKB bakış açısı gücün yapısal kaynakları ile ilgilidir. Gücün farklılıklarındaki bireysel psikolojik ve kişisel özellikler kapsam dışıdır. Bazı kuramcılara göre güç bağımlılıktan çıkar fakat SKB yaklaşımına göre gücün bağımlılık ilişkisindeki dengesizlikten bağımsız biçimde açıklanması gerekmektedir (Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974). Yazarlara göre bölümün gücü; belirsizlik ile baş edebilme (öngörme suretiyle kaçınarak, zamanında bilgi edinerek veya olay sonrası tamponlayarak) yeteneği, alternatifsiz olması (yer değiştirilememesi) ve merkeziliği (iş akışlarında karşılıklı bağımlı yaygın biçimde yer almasının yanında faaliyetinin durması ile örgüt çıktısını ani biçimde durdurması) ile belirlenmektedir (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971; Crozier, 1964; Perrow, 1961; 1970; Dublin, 1963; Thompson, 1967; Woodward, 1965).

Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre örgütlerde kararları etkileyerek güç sahibi olmanın bir yolu kritik faaliyetleri tanımlamaktır. Emerson'a göre, güç için stratejik olan, bağımlılık yaratan koşulları ortaya çıkartan değişkenleri belirleme yeteneğidir. Karşılıklı bağımlılıkları düzenleyen SKB değişkenlerini bir bölüm ne kadar kontrol ediyorsa o kadar güçlüdür. Yani güç için örneğin sadece belirsizlikle mücadele yetmez yanında alternatifsizlik ve merkezilik değişkenleri de eklenmelidir (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971). Bağımlılık ilişkilerinde merkezilik önemli bir ölçüdür çünkü merkezi bölümün birçok bölümün belirsizliğini gideren ve bağımlılık yaratan bir konumu olabilecektir. Ancak, pazar talebini araştırıp üretime bilgi sağlayarak örgütteki belirsizliği azaltan ve merkezi konumu ile güçlü olması beklenen SK'da yer alan pazarlama bölümünün gücü, bu bölümün aynı zamanda kolaylıkla yer değiştirilebilir düşük profilli personel sahibi olması durumunda azalabilir (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971). Örgüt faaliyetleri hakkında geribildirim alamazsa önemli koşul bağımlılıkları doğru tespit edemeyecektir. Faaliyetler



için geri besleme bilgisi, gündelik, özellikli ve hızlı olmalıdır (Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974). Eğer yönetimler kritik koşul bağımlılıkları doğru tespit edemeyerek yanlış koşul bağımlılıklara odaklanırsa, güç sahibi bölüme gerekli kaynağı tahsis edemez ve güç kurumsallaştırılmaz (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Bağımlılığı azaltma veya yeniden tanımlama ile örgütsel hedeflerin değiştirilmesi sonucu kaynak kontrolü ve düzenlenmesi dolayısı ile güç dağılımı örgütte yeniden derlenebilir (Green ve Welsh, 1988). Çevre koşulları (paydaşlar, operasyon alanları, teknoloji, kaynak akışı) ve örgütler değiştikçe belli bölümler belli yetenekleri ile bu bütüncül etki sonucu farklı zamanlarda örgütte farklı güçlere sahip olabilecektir. Söz konusu değişkenler eğer güncellenirse paralelinde güç dengeleri yitirileceğinden eski güç sahipleri de değişir. Gücünü yitirmek istemeyen doğal olarak değişime direnç gösterecektir. Yazarın yaptığı araştırmada bölüm yöneticilerinin hep kendi bölümlerinin örgütte en stratejik kaynağı sağlayan bölüm olduğu yönünde görüş verdikleri tespit edilmiştir (Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974).

Farndale ve Hope-Hailey'e (2009) göre gücü açıklamada sadece SKB'ye dayanmak yapı ve aktör arası ikilem problemlerini getirebilir. Aktörü de dahil etmenin önemine vurgu yapan bu bakış açısına göre, tarihi koşullar ve bölüm veya bireylerin bunları kontrol etme kabiliyetleri arasında karmaşık ilişkiler de bulunabilecektir. Sosyal yapıların dayatılan koşullara uygun biçimde insanlar tarafından oluşturulduğu malumdur (Brass ve Burkhardt 1993; Giddens, 1976:121). Salancik ve Pfeffer (1977), SKB'ye daha fazla yapısal açıdan yaklaşarak, güç yapısı ve ilişkilerinin çevre taleplerine tepki olarak belirmesinden bahsederler. Aynı zamanda güçlü bölümlerin örgütü baskılamasının önüne geçilmesini önerir (Cyert ve March, 1963; Fincham 1992; Gordon,1980).

### **1.3.3.2. Örgüt Yapısında Bireysel Güç**

Bölümlerin güçleri ve bunu paylaşmaları yanında bölüm yöneticilerinin de örgüt bağlamında yapısal imkânlar ile edindiği bireysel güçleri bulunacaktır (Schein, 1977). Örgütlerde üst konumlarda bulunanların, hiyerarşik konumlarının prestiji gereği astları üzerindeki güçleri malumdur (Mechanic, 1962). Mechanic (1962) gibi bazı kuramcılar

rolleri tarif eden düzen ile yani otoritenin meşru hale getirilmesi ile açıklarlar. Otorite (konum gücü) güçten az ya da çok farklı olabilir. Emerson'un (1962) bahsettiği ve mübadeleler sonucundaki bağımlılık durumlarının yarattığı güç yanında, örgütlerdeki konumdan doğan biçimsel hiyerarşik güç unutulmamalıdır. Güç bağımlılığı hiçbir zaman biçimsel otoritenin önüne geçemez (Astley ve Sachdeva, 1984). Burada bahsedilen güç her şeyden önce biçimsel konumun ürünüdür. Hiyerarşik güç bakış açısına göre gücün oluşması, astın üstüne bağımlı olmasından değil, üstün konumu gereği astına güç uygulama hakkı olduğuna inanıştandır (Astley ve Sachdeva, 1984). Meşru prosedürler ile bu ast-üst ilişkisi amirin emretme hakkını tanımlar. Özetle üstün gücü yapısal imkânları işaret etmektedir. Hiyerarşik pozisyon dışında biçimsel güce etki eden kişisel faktörler olarak; bağlılık, çalışkanlık, ilgililik, gücü kullanma arzusu, yeteneklilik ve cazibe sayılabilir. Paralelinde biçimsel güce etki eden sosyal yapısal özellikler olarak da kıdem, merkezilik, rütbe ve atama yetkisi sayılabilir (Mechanic, 1962). Fakat bireylerin güçlerini öncelikli olarak kişisel özelliklerden değil, örgütteki konumlarından aldıkları unutulmamalıdır.

Güce etki etme bağlamında “kaynak bağımlılığı hiçbir zaman hiyerarşik otoritenin önüne geçemez” anlayışı acaba ne kadar doğrudur? Örneğin astın özlük hakları gibi bağımlı olduğu ihtiyaçlarını ancak üstünün rızası ile karşılaması durumu malumdur. Dolayısı ile bir taraftan da ast-üst biçimsel hiyerarşik güç ilişkisi, aslında ikili arasındaki bağımlılıktaki asimetriden kaynaklanacaktır savını akla getirmektedir.

Biçimsel hiyerarşik güç aksine astlar da bazı yapısal özellikleri kullanarak üst tarafa ters yönde biçimsel olmayan güç uygulayabilirler (Mechanic, 1962). Sözen (2012) yaptığı araştırmada örgütteki sekreterlerin yapısal merkezilikleri yani yaygın biçimde diğerleri ile bağlantılı olmaları ve örgütteki iş akışlarında yaygın biçimde yer almaları nedeniyle biçimsel konumlarından çok daha güçlü oldukları sonucuna varmıştır. Sözen'in (2012) merkezilik vurgusuna ilaveten, sekreterlerin SKB bakış açısına göre belirsizliği giderici ve alternatifsiz olmalarının da onların gücünü getireceği düşünülmektedir. Benzer şekilde Weber, bürokratların, tecrübesiz politikacılar üzerindeki gücünden bahseder. Bürokratların gücü, onların örgüt, kişiler, normlar, prosedürler, teknik konular hakkındaki bilgiye erişim kolaylıklarının olması ve bunları kontrol edebilmeleri, örgüt içi ve dışı bağımlılıklar açısından önemli kişileri tanıyarak onlara erişebilme potansiyelleri ve ekipman, para, makine gibi araçsallara ulaşabilme imkânlarından çıkar (Mechanic, 1962). Birisinin kıdemi,

pozisyon merkeziliği, rütbesi gibi kaynakları, o kişinin bilgiye, kişiye ve araçsallara erişimini olumlu etkileyerek onu güçlü konuma sokar. Eski ve tecrübeli bürokrat, eğer kolayca görevden alınıp değiştirilemiyorsa, politikacı üzerinde güç sahibidir. Ast üst hiyerarşik ilişkiden doğan güce nispeten karşılık bağımlılıktan doğan güç ikilemi politikacı örneğinde de bulunmaktadır. Yani kaynak kontrolü ve kaynağa erişimi fazlaca olan kritik konumdaki astın, kendisine bağımlılık yaratması ile üstü üzerinde ters güç sahibi olmasından bahsedilebilir. Bu bürokrat aynı zamanda eğer kolayca yer değiştirilemez bir konumdaysa, alternatifsiz bir kaynaktır da denebilir. Sözen’de (2012) bu konuya benzer şekilde yaklaşarak merkezilik ile sahip olunan stratejik konumda aktörün bağımlılık yaratma vasıtası ile güce erişilebileceği sonucuna varmıştır.

Yazında güç ve politika hakkında örgüt içi gücü dengeleme ve işçiliğin bölünmesi ile özeldeki bölümlerin güç ve güç farklılıkları hakkındaki araştırmalar gücü elde tutan grubu biçimsel grup olarak nitelendirerek, özeldeki bölüm yöneticisinin politik davranışlarını ihmal eder (Schein, 1977). Örgütler aynı zamanda kişisel çıkar ve motivasyonların da ifade edildiği politik yapılardır. Kişisel çıkar ve motivasyonların bir kısmı örgütsel hedeflerden çıkarılırken bir kısmı ise bu hedefler ile alakasız olabilmektedir. Hatta bu alakasız niyetler zaman zaman daha yaygın ve etkili olabilir (Schein, 1977). Yönetim kademelerinde koltuk kapmak için gücün bir araç olarak kullanılması gerçeği bulunabilir. Benzer şekilde, alışılmamış veri biçimleri, karar vermek üzere birden çıkan ani konular, kişiler arası çatışma, beklenmeyen ve normal olmayan kaynaktan gelen problemle karşılaşılması durumunda, sınırlandırılmamış kararlar alınabilmekte ve bu durumda kritik bağımlılıklara sahiplik ile gücü elde edenler, kurumun kural ve prosedürlerini kendi çıkarı için kullanabilmektedirler (Wilson, Butler, Cray, Hickson ve Mallory, 1986). Orijinal problem bazen çıkarıcı yöneticiler tarafından gerçek kapsamından çarpıtılarak kendi özel menfaatlerine uygun biçimde tekrar tariflenir. Schein’a (1977) göre kısa dönem çıkarıcı yönetici arkasında birçok problemi çözmeden bırakıp kaçacaktır. Benzer şekilde eğer kendi menfaatine uymuyorsa, bölümde liderlik niyetleri de gene bu yönetici tarafından engellenebilir. Yazar’a göre örgüt içi söz konusu güç farklılıklarını tam olarak anlamadan değişim stratejileri uygulamak veya çatışma analizi yapmak karar vericiler için yanıltıcı olacaktır. Schein (1977) sadece biçimsel grubun gücünün değil, bunun yöneticisinin de kişisel niyet ve taktiklerinin de değerlendirilmesinin gücün dağılımının doğru anlamda tespitini sağlayacağını önermektedir.

#### 1.3.4. Örgütsel Ağlarda Güç

Örgütsel bağlamda yapı, tasarım ve güç konularının tartışılması sonrası, bölümlerin örgütsel ağ yapısı konumları ve ağ süreçlerindeki rolleri ile güç bağlamı arasındaki ilişkinin de incelenmesi faydalı olacaktır. Zira koalisyonlar arası mübadeleler, güç paylaşımı ve karar verme hep örgütteki ağ yapısı dahilinde gerçekleşir. Bölümler örgütsel ağ konumları ile sahip oldukları güç vasıtasıyla çıkarlarını takip eder ve kararlara etki ederek örgütü yönlendirirler. Ağ yapısı güç bağlamında bizlere ışık tutacaktır.

Yazında güçlü aktörlerin tespitinde, aktörün kişisel özellikleri, aktörün biçimsel rolü veya aktörler arası gücü ayrıştıracak ağ yapıları üzerine incelemeler yapılmaktadır. Temelde güç, geniş ağ ilişkileri değerlendirildiğinde, bir aktörün diğeri üzerindeki etkisini açıklayan yapısal bir fenomendir (Smith ve diğeri 2016). Gücün yapısal kaynakları, bireyin veya yapı-birey etkileşiminin özellikleri veya davranışlarından öte sosyal sistemin bağlamsal özelliklerini yansıtır (Brass ve Burkhardt, 1993). Örgütlerde işler hem dikeyde hiyerarşik olarak hem de yatayda bölüm ve kısımlara bölünürler. Bu farklılaşmış konumlar, iş akışları ve göreceli olarak dengeli örüntülü ilişki ağları biçiminde tekrar bütünleşirler (Astley ve Sachdeva, 1984). Tichy ve Fambrun (1979) örgütsel gücün, bu ilişkiler ağı ile analiz edilebileceğini savunmuştur. Biçimsel hiyerarşik güç yanında örgütsel ağ bakış açısını da içermek gerekir. Ağ yapısı içerisindeki biçimsel olmayan etkileşimler nesnelleşerek biçimsel iş akışı gölgelenebilir.

Hangi aktörün ağda güç sahibi olduğunu belirlemek problematiktir. Potansiyel güce biçimsel olarak hiyerarşik konum ile ağdaki biçimsel olmayan konum etki eder (Brass ve Burkhardt, 1993). Birinin normal koşullarda yapmayacağı bir şeyin bir aktör tarafından yaptırılması veya diğlerinden etkilenmeyecek durumda olmak, aktörün birçok davranışı ve çıktılarını etkiler. Bazı stratejik konumlar ağ yapısında aktöre kaynak edinme ve bunu kontrol etme anlamında fayda sağlar (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016).

#### 1.3.4.1. Ağ Merkeziliği ve Güç

Sosyolojinin insanların sosyal ilişkileri ve etkileşimlerini incelemeyen bilim dalı olmasından hareketle günümüzde giderek gelişen örgütsel ağ analizlerinin sosyolojiye desteği büyüktür. Örgütsel ağları anlamadaki en önemli konulardan birisi kişiler, gruplar veya milletler arası analiz birimlerinde aktörün ağdaki gücü veya merkeziliğidir (Labianca, 2014).

Yapısal güce yönelik örgütsel ağ yaklaşımı genelde kaynak bağımlılığı çatısında birleşir. Güç bağımlılıktan doğar (Brass ve Burkhardt, 1993). Ağ yapısında hangi konumlar acaba diğerlerinden daha güçlüdür? Bu soruya cevap olarak çeşitli yazarların “merkezilik” ve “bağımlılık” odaklı önemli savları bulunmaktadır. Aktörlerin konumlarına göre hem kaynaklara erişim hem de bunları kontrol potansiyeli bulunur (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016). Örgütsel etkilemede bir ilişkide tarafların güçleri diğerlerinin onlara bağımlılıkları ile doğru orantılıdır (Salancik, 1986). Bu bağlamda en az bağımlı olan en güçlüdür (Emerson, 1962). Bağımlılık ile kast edilen, bir tarafın kaynaklar için seçenekleri ile bu seçeneklerin diğerleri tarafından kontrolünün ortak fonksiyonudur (Emerson, 1962; Salancik ve Pfeffer, 1974; Cook ve Emerson, 1978). Merkezdekiler yapısal anlayışla konumları gereği vazgeçilmezlerdir ve kaynak değiş tokuşu ile bağımlılıklar yaratırlar. Merkezdekiler bilgi gibi önemli kaynaklara erişmek ve kontrol etme anlamında diğerlerini kendilerine bağımlı yaparak gücü elde ederler (Brass ve Burkhardt, 1993). Merkezdekiler bilgiyi tutar, yayar ve kontrol eder. Zaman zaman da diğerlerinin algılarını yönlendirilmek suretiyle gerçekliği sosyal biçimde inşa ederler. Diğerlerini bağımlı yaparken tersine kendi bağımsızlıklarını da sağlamaya çalışırlar. Diğerleri tarafından kontrol edilemeyen değerli kaynaklara bağımsızca erişmek zorundadırlar (Brass ve Burkhardt, 1993; Cook ve Emerson, 1978).

Araştırmacılar, ağda birbirine sıkı bağlı merkez noktalarında bulunan aktörlerin, birçok karşılıklı bağımlılıkta yer alması nedeniyle güç elde ettiklerini ve vaz geçilmez olduklarını çıkartmışlardır (Astley ve Sachdeva, 1984). Merkezi olmakla bu aktörler, birbiri ile doğrudan bağlı olmayan diğerleri tarafından yapılacak fonksiyonel katkıyı örgüte dahil edebildikleri için de güçlüdürler. Emerson (1976), konumun yapısal özelliklerine referans vererek, ağ merkeziliği gibi yapısal bağımlılık yaratma ile iki taraf arası mübadele süreci

kaynak bağımlılığını birbirinden ayırır. Brass ve Burkhardt'a (1993) göre ağ merkeziliği örgüt içi gücün ilave kaynağı olarak görülür ve aktörün kaynak değiş tokuşu ile oluşturacağı bağımlılıktan öteye ve fazlası olarak tariflenir. Yazarlar, ikili ilişki arası kaynağı kontrol etme sonucu edinilen güçten ziyade bu tür gücün, aktörün ağdaki konumundan kaynaklandığını söylerler. Brass ve Burkhardt'a (1993) göre farklı kaynak akışlarına erişim derecesi şüphesiz ilgili bölümün kendisine bağımlılık yaratmasına olanak tanıyacaktır. Fakat bu çakışma iki tür güç kaynağının analitik olarak ayrışmasını engelleyemez.

Örgütlerde merkezi olanların diğerlerine olan bağlantıları fazlaca olup onlara yaygın biçimde erişebilir (Brass ve Burkhardt, 1993). Merkezi olanlara ait iş akışları da diğerleri ile bağlantılı olan iş akışlarında yaygın biçimde yer alır (Sözen, 2012; Hinings, 1974; Hickson, 1971). Merkezilik ölçüsü Emerson'un bahsettiği alternatifliliğe karşılık gelir (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016). Kaynak bağımlılığı veya mübadele perspektifi ile birinin ulaşabileceği alternatiflerinin artması onun gücünü artırır.

Aktörün ağ yapısındaki konumu acaba nasıl nicelleştirilebilir? Freeman'a (1977) göre ağ yapısında bağlantılar için merkezilik boyutları, derece (in degree), yakınlık (closeness) ve arasındalık (betweenness) olmak üzere üç ayrı ölçü ile hesaplanır. Derece merkeziliği ulaşmak ile alakalıdır. Odak aktöre doğrudan veya dolaylı bağlı olma ile yani başka bir değişle, odak nokta ile diğerleri arasındaki toplam bağlantı sayısı ile ölçülür. Yazara göre, diğerlerine bağımsızca erişim, yani yakınlık merkeziliği (odak noktayı ağın kalanındaki diğer noktalara bağlayan mesafe) boyutuyla ölçülür. Diğerleri ile doğrudan veya dolaylı kısa yoldan iletişime geçenler önemli kaynaklara çabuk sahip olurlar (Brass ve Burkhardt, 1993). Freeman'a (1977) göre yakınlık merkeziliği yüksek olan aktörler diğerlerine kolayca ulaşacakları için güçlüdürler. Yazar, arasındalık merkeziliği (odak noktasının, iki diğer farklı nokta arasındaki en kısa mesafede olma sıklığı) ile odak aktörün iki farklı aktörü bağlantılayarak bu aktörleri kontrol etme imkânını edindiğini söyler. Brass ve Burkhardt'a (1993) göre yakınlık merkeziliği ile diğerleri tarafından kontrol edilme azaltılırken, arasındalık merkeziliği ile diğerlerini kontrol etme artar. Sonuç olarak derece, yakınlık ve arasındalık merkezilik ölçüleri yapısal koşullara ve imkânlara bağlı olarak ağda güçlü konumu tespit etmeye yardımcı olabilecektir.

Yukarıda anılan derece, yakınlık ve arasındalık merkezilik ölçüleri dışında araştırmacılar tarafından son zamanlarda farklı merkezilikler de çalışılmaktadır. Örneğin Bonacich ve Lloyd (2004) statü ölçeği olarak özvektör'ü geliştirmiştir. Bu ölçekte yüksek statüdeki bir düğüm noktası kendi grubundaki diğerleri ile pozitif, diğer grup üyeleri ile negatif ilişkilere sahiptir. Özvektör, iletişimde olan düğüm noktaları arası transfer edilen değerlendirilmiş bir ölçümdür. Popüler dostlar ile bağlantılı olmak bir düğüm noktasının popülaritesini artırır. Aksine, popüler düğüm noktası ile bağlantılı olmamak veya olumsuz ilişki kurmak ise azaltır. Değersiz birisi ile iletişimi reddetmek onun popülaritesini artırır (Bonacich ve Lloyd, 2004).

Özvektör merkeziliği ölçümü yanısıra güncel araştırmalarda kullanılan diğer bir ölçek de Bonacich (1987) Güç Ölçeğidir. Bonacich klasik derece merkeziliği yanında düğüm noktasının ağ içerisindeki bağlantılarının sahip olduğu bağlantıları da değerlendirmektedir. Sadece fazla sayıda bağlantıya sahip, yani derece merkezi olma, daha güçlü bir konuma sahip olmayı gerektirmeyebilir. Özellikle değiş tokuş süreçlerinin önemde olduğu ağlarda odak düğüm noktasının değiş tokuş yaptığı diğer düğüm noktalarının sahip olduğu bağlantı sayılarının az olması, odak düğüm noktasının gücünü artırabilir. Bu durumda söz konusu bağlantı sayısı az diğer düğüm noktaları odak aktöre bağımlı olabilir. Bu da odak aktörü güçlü bir konuma sokabilir. Özetle, güçsüz diğerlerine bağlı olan aktör güç kazanacaktır (Bonacich, 1987). Bonacich (1987), eğer odak düğüm gücünü düşük güçteki diğerlerini kendine bağımlı yapmak sureti ile kazanıyorsa, beta parametresine negatif değerler atanmasını, yüksek güçlü diğerlerine bağlı olmak ile artırıyorsa aksine pozitif değerler atanmasını önermektedir.

#### **1.3.4.2. Kutuplu Ağlarda Merkezilik ve Güç**

Ağlardaki gücü analiz ederken olumsuz bağların da etkisinin olması ihmal edilmemelidir. Olumlu ve olumsuz bağların birlikte yer aldığı kutuplu ağdaki en güçlü düğüm noktaları hangileridir? Aktörün potansiyel gücünü tam anlamak için hem olumlu hem de olumsuz bağların birlikte ve bilanço mantığında incelenmesi gerekecektir (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016).

Örgütsel ağ yazınındaki olumsuz ilişkiler her tür düzende (aile, iş yeri, örgütte) gelişebilmektedir. Örgütsel ağ analizinde bir bağ bir ilişkiyi temsil eder (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020). Ağlarda hem olumu hem de olumsuz ilişkiler aynı anda bulunur. Bu tür ağlara kutuplu ağlar veya grafikler denir. Özellikle bilgi yoğun örgütlerde problem çözmek için iletişim kurmak zorunluluğu, aynı anda hem danışılan ve dostluk içeren olumlu bağlar, hem de kaçındığımız zor ilişkiler ve sevmediğimiz olumsuz bağların bir arada bulunmasını getirir (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016; Brennecke, 2017).

Olumsuz bağların çalışılma gerekçeleri olarak; yaygınlığı, olumlu bağlara göre orantısız sonuçları olması, ihmal edilmiş olması ve kendine has dinamikleri olması verilebilir. Kendine has dinamikleri olması ile kastedilen, olumlu bağlarda bakılan merkezilik, geçirgenlik ve karşılıklılık ölçüleri, olumsuz bağlarda pek bir anlam ifade etmeyebilir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020). Olumsuz bağlarda, olumlu bağlarda olduğu gibi akışkanlık yani düğüm noktaları arası geçirgenlik izlenemez. Olumsuz bilgi ağdaki düğüm noktalarında takılarak ötesine iletilmeyebilir (Borgatti ve Everett, 2014). Olumlu bağlardaki gibi dostumun dostu gene dostum olacaktır varsayımı, olumsuz bağlarda düşmanımın düşmanı gene düşmanım olacaktır şeklinde yapılamaz.

Olumsuz bağlarda hangi ölçüler ile analiz yapmak daha sağlıklıdır? Standart metotlardan; yapısal eşitlik modeli (Lorrain ve White, 1971), otomorfik eşitlik ve düzenli (regular) eşitlik (White ve Reitz, 1983; Everett ve Borgatti, 1995), olumsuz derece merkeziliği ve odak aktörün statüsünü bağlantılı olduğu aktörün tanınmışlığına göre belirleyen özvektör merkeziliği (Bonancich ve Llyod, 2004) ölçüleri olumsuz bağlara da bir şekilde uygulanabilir. Yönlü ağlarda merkezilik hesaplamalarında, yönlü arasındalık (Borgatti ve diğerleri, 2002) ve kutuplu ağlarda çevrim kutbu ve yapısal denge (Cartwright ve Harary 1956; Antal ve diğerleri, 2006), sosyal etkileme ve bilginin yayılması (Li ve diğerleri, 2015; He ve diğerleri, 2019) ve toplumsal tespit (Traag ve Bruggeman, 2009; Esmailian ve Jalili, 2015) sonrası kutuplu etkileşimlerde düğüm merkezilikleri ölçülmeye başlamıştır.

Olumsuz ilişki ağında bağlantılar arası akışın olumlu ağlardaki gibi seyretmesi beklenmediğinden, derece merkezilik, arasındalık merkezilik veya yakınlık merkeziliği gibi



ölçekler her zaman doğru çalışmayabilir. Örneğin derece ölçeği, odak aktör ile diğerleri arasındaki toplam bağlantı ölçüsü olup en fazla sevilmeyen aktörü belirtebilecektir. Fakat aynı zamanda ağdaki akış ilk düğüm noktasından sonra kesilebileceğinden takip duracak ve bu ölçü merkezilik için uygun olamayacaktır. Benzer şekilde akıştaki kesilme gerekçesi ile arasındalık merkezilik (iki diğer farklı nokta arası en kısa mesafede olma sıklığı) ile yakınlık merkezilik (bir noktayı diğer noktalara bağlayan mesafedeki kısalık) ile olumsuz bağlarda çıkarım yapmak hem zordur hem de gerçek dünya uygulamalarında sorun yaşanabilir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020). Eğer bazı aktörler, arasındalık merkeziliği yüksek olana akan ilgiyi keserlerse veya yanıltırlarsa, o zaman aracı artık güçlü olamaz. Benzer şekilde olumsuz bağlarda özvektör ile dominant bir nokta net biçimde tespit edilemeyebilir (Smith, Halgin, Lopez, Labianca, Brass ve Borgatti, 2016).

Everett ve Borgatti (2014) olumsuz merkezilik ölçeği olarak önemli düğüm noktalarına daha az negatif bağı olanlar daha merkezi olup Hubble'ın olumlu bağlarda merkezilik ölçeği (Hubbell, 1965) ile birleştirilerek kutuplu ağlarda PN merkezilik ölçeğini geliştirmiştir (Liu ve diğerleri, 2020). Olumlu ve olumsuz ilişkilerin bütüncül biçimde etki yaptığı kutuplu bağlarda merkeziliğin Olumlu/Olumsuz (Pozitif Negatif - PN) Merkezilik ile ölçülmesi daha doğrudur. Hem olumlu hem de olumsuz bağların olduğu kutuplu ağ yapılarını incelerken PN Merkezilik ölçeğini kullanarak olumlu ve olumsuz bağlar ayrı ayrı hesaplanıp bir şekilde birleştirilmeli ya da ortak bir değerlendirme yapılmalıdır (Borgatti ve Everett, 2014). Everet ve Borgatti tarafından geliştirilen ölçek ile sevilmeyenler ile olumsuz bağ sahibi olmak, sevilen merkezi aktör ile olumsuz bağ sahibi olmaktan daha iyidir sonucuna varılır. Olumlu/Olumsuz (PN) Merkezilik ile ağdaki dışlananlar da analize dahil edilebilir. PN merkezilikte düğüm noktaları arası direk ve dolaylı bağlar da dikkate alınarak bir düğüm noktasının ne kadar popüler olduğu, bağlantılı olduğu diğer düğüm noktalarının popülerlik seviyeleri ile hesaplanır. Bu ölçümde bir düğüm noktasının en popüler ile olumsuz bağ sahibi olması, sevilmeyen bir düğüm noktası ile olumsuz bağ sahibi olmasından daha olumsuz bir sonuç yaratmaktadır. Buna göre en olumsuz derece, yani en çok olumsuz bağına sahip olma ile en düşük PN skoru elde edilir (Kaur, Kaur ve Singh; 2016).

## 2. YALITILMIŞ VE OTONOM BÖLÜMLERE KARŞI GELİŞTİRİLEN OLUMSUZ İLİŞKİLERİN KÖKENLERİ NELERDİR?

Modern örgütler, farklı sorumluluk sahibi ve çeşitli faaliyetlerde uzmanlaşmış bölümleri vasıtasıyla, açık sistem prensibine göre, çalkantılı çevre koşulları ile baş edebilmek için gerekli kaynak teminini ve bu kaynakların örgüt içerisinde paylaşılma düzenini tesis edecek şekilde yapılarını tasarlamaya çalışırlar (Bertalanffy, 1950; Burns ve Stalker, 1961). Örgütler, çevre koşullarına karşı kaynak temininde tepkisel olacak ve aynı zamanda da değişen koşullara karşı esneklik sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Lawrence ve Lorsch 1967, Thompson 1967). Örgütsel yapılanma bazı örgütsel aktörlerin imtiyazındadır (Ranson, Hinings ve Greenwood, 1980). Örgütsel ağda farklı görev sahibi bölümler bulunur ve sorumlulukları gereği olan faaliyetleri, karşılıklı bağımlı mübadeleler ile gerçekleştirebilirler (Weick, 1982). Değiş tokuş süreçlerinde birbirlerine kaynak sağlarlar (Thompson, 1967). Anılan bölümler, kararları alırken ve kaynakları paylaşırken yaptıkları değiş tokuş süreçlerinde aralarında çeşitli içerikte ilişkiler kuracaklardır. Bu ilişkiler bağlama göre bazen olumlu bazen de olumsuz türde olabilecektir. Örgütsel yapılanmayı biçimlendirmede ve kaynak paylaşım kararlarında farklı fikirlerin olması, uzlaşma süreçlerinde tarafları çatışmaya sokabilir. Bölümler arası ilişkiler dinamik biçimde olumludan olumsuz doğru dönüşebilir. Bölümler arası nihai ilişkinin içeriğini belirlemede olumsuz ilişkiler olumluya göre çok daha belirgin biçimde etki edebilecektir (Labiaca, 2014). İlişkinin olumsuz türe dönüşmesi bölümler arası iş birliği ve paylaşım ortamına zarar verebilecektir. Bu da örgütün etkinliği ve verimliliğini etkileyebilecektir. **Örgütsel ağda bölümler arası olumsuz ilişkiler ile ne kast edilmektedir? Olumlu ve olumsuz ilişki ağında hangi bölümler merkezidir?**

Örgütlerde her bir bölümün kendine özel ve farklı çıkarı bulunabilir. Bölümler, çıkarları doğrultusunda aralarında yapacakları kaynak mübadeleleri kapsamındaki alacakları kararlar için birbirleriyle koalisyon anlayışı çerçevesinde etkileşirler (Salancik ve Pfeffer, 1977). Koalisyon mantığı, örgütte karşılıklı bağımlı tarafların olması ve bu tarafların özeldeki çıkarlarını korumak üzere birlikte kaynakları yapısal koşullar çerçevesinde

paylaşmalarını getirebilecektir (Blau, 1964). Çevresel karmaşanın artması, bölümler arası rol ve çıkar farklılaşmalarının daha da büyümesine ve karşılığında bunların uygun biçimde bütünleştirilmesi ihtiyacının da artmasına sebep olacaktır (Galbraith, 1973). Örgütsel verimlilik ve etkinliğe götürmek üzere söz konusu bütünleştirme ve düzenlemeler, rasyonel ve biçimsel modele göre değil, çıkarlarını gözeten bölümlerin kaynak paylaşım kararlarını politik prensipler çerçevesinde ve bağlama özel güçleri vasıtasıyla oluşturacağı koalisyonel modele göre olacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Politik ortamda bölümler örgütsel ağda birbirleri ile çıkarları doğrultusunda çeşitli türde ilişkiler kuracaklardır. Çıkarlarını korumak için gösterecekleri çabaları onları ister istemez diğer bölümler ile iş birliği veya çatışma biçiminde farklılaşan ilişkiler kurmaya itecektir. **Karşılıklı bağımlı değiş tokuş süreçlerinde, bölümlerin çıkarlıkları ile aralarında kuracakları bağ türü arasındaki ilişki nasıldır?**

Örgütler, alternatif görüşleri, değer seçenekleri ve yetki alanlarına özel öncelikleri olan alt gruplar ile birlikte bütüncül şekilde incelenmelidir. Bu da örgütleri oluşturan ve bunları değiştirmeye sebep olan tarafların aralarındaki güç ilişkilerine odaklanmayı getirir (Emerson, 1976). Örgütler insanlar tarafından oluşturulan araçlardır ve koşullara göre güçleri ile orantılı olarak gene insanlar tarafından güncellenecektir (Gouldner, 1954:27). Örgütler, güç için bir araçtır ve paylaşımında eşitsizlik, bağımlılık ve itaat örgüt araştırmalarında odak konular olmuştur (Emerson, 1976). Perrow (1972) örgütleri bazı amaçlara ulaşmak için araçlar olarak betimler ve kontrol edene kaynak sağlamasından bahseder. Yazara göre örgütler, olmayan güce ulaşma imkânı verir ve gücü olanların çevreyi şekillendirmesine ve diğerlerini yönlendirmesine araç olur. Child'a (1972) göre güç, burada örgütün çıktısının ne olacağına karar vermeyi ve maddi ve yapısal kaynaklara çeşitli yollar ile ulaşmayı sağlayacaktır. Yazar güç sisteminin stratejik karar verme ile yakın alakasına dikkat çekmiştir. Weber (1949) gücü baskınlık düzeni olarak betimler. Özetle güç, örgütsel yapıyı ve faaliyetlerini anlamının merkezi yöntemidir (Ranson, Hinings ve Greenwood, 1980). Bu bağlamda örgüt içerisinde bölümlerin de farklılaşmış güçleri olacaktır. Güçlü olanların çıkarlarını gözetmelerinde daha avantajlı bir konumda olmaları beklenebilir. Güçlü olanın kaynak paylaşım kararlarında etkinliği daha fazla olabilecektir. **Örgütsel ağda hangi bölümler daha güçlüdür? Çıkarlılık ile güç ilişkisi nasıldır?**

Bölümlerin çıkarlarını sahip oldukları güçleri ile takip ettiği örgüt yapısında farklı bölümler farklı görevleri, sorumluluklarını yerine getirmek için icra edeceklerdir. Thompson'a (1967) göre örgütler yapılarında tepkisellik ve uyumun sağlanacağı üç farklı katman oluştururlar. En dışta çevre ile ara yüzde bulunan "Sınır Katmanı (SK, Boundary Spanner)", en içte hassas ve yalıtılmış "Teknik Katman (TK, Technical Core)" ve bu iki katmanın arasında örgütteki faaliyet ve sorumlulukları bütünleştirici rol oynayan "Yönetim Katmanı (YK, Management)" vardır. Bahsi geçen ve koalisyonlar şeklinde kaynakları paylaşan görev bazlı uzmanlaşmış bölümler bu katmanlarda yer alabileceklerdir. Sorumlulukları kapsamında ve çıkarları doğrultusunda aralarında politikçe etkileşerek örgütsel hedeflere destek olmaya çalışacaklardır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Örgütün tepkiselliği ve uyumunu sağlamak üzere aralarında mübadelelerde bulunurlar ve birbirlerine karşılıklı bağımlıdırlar (Thompson, 1967). Aralarındaki ve çevre ile kurdukları bağın kuvveti de zayıftan kuvvetliye göre değişen büyüklükte olmaktadır (Weick, 1990). Kuvvetli bağa sıkı bağlılık da denir. Örgütler sıkı bağlı oldukları çevre koşullarına karşı tepkisellik gereksinimi karşılayacakları hassas TK bölümlerini tamponlamak (yalıtmak) suretiyle koruyarak kararlılıklarını sağlarlar (Lynn, 2005). Özellikle çevresel karmaşa arttıkça tepkiselliğin daha etkin sağlanabilmesi için yalıtımın daha da artacağı söylenir (Thompson 1967). Yalıtılan bölüm tepkisel olabilmek üzere örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağı temin etmek için karşılığında çevreye sağlayacağı çıktıyı örgüt için gerektiği biçimde ve zamanında üretmelidir. Hinnings ve arkadaşlarına (1974) göre, önemli kaynaklara gereksinim duyan bu bölümlere örgüt dahilindeki kaynaklar diğerlerine nispeten daha fazla tahsis edilir. Üretken bölüm yalıtılarak çevreden korunurken bir taraftan da çevreye zayıf bağlı olmalıdır. Çünkü zayıf bağlılık ile yalıtılmış bölüm, otonomluk imkânını kazanarak gereken çıktısını yapmak üzere çevreden etkilenmeden işine odaklanabilecektir (Weick, 1990). Otonomluk ile kaynakları temin etme ve karar almada başka bir bölüme ihtiyaç duymadan bağımsız hareket edebilmeleri, onların zamanında ve istenen kalitede çıktıyı üretmelerini sağlayabilir. Yaratıcılıkları otonom yapıları sayesinde tesis edilebilir. Bu sayede daha verimli olurlar ve örgüte kararlılık sağlarlar. Örgütsel aktörlerden hangilerinin önemli ve kritik kaynağı sağladığı önemlidir, çünkü güç bağımlılıkları bu şekilde oluşturulabilir. Bir aktörün örgütün kritik kaynaklarını kontrol etmesi ancak bununla beraber örgütün sağlayacağı kaynağa nispeten ihtiyaç duymaması onu oldukça güçlü bir konuma getirir (Perrow, 1972; Salancik ve Pfeffer, 1974). Örgütler tepkisellik yanında çevre koşullarına

uyum sağlamak üzere çevre taleplerini algılayarak özümseyecek ve bunların yalıtılan tarafça karşılanmasının koordinasyonunu sağlayacak bölümlerini de aksine çevre ile ara yüzde tutarak esneklik sağlarlar. Örgütler ara yüzde yer alan SK bölümleri vasıtasıyla çevre ile olan mübadelesini düzenler ve çevreye karşı temsiliyet sağlarlar (Thompson, 1967). Bu kapsamda SK bölümleri çevre koşullarına ilişkin gereksinim bilgilerini ilgili mekanizmalarıyla algılayarak değerlendirirler. Bu gereksinimleri belli biçimlerde kodlayarak örgütün bunlar karşısında gerekli çıktısını sağlamakla görevli yalıtılmış ve üretken TK bölümüne belli formatta iletirler (Lynn, 2005). Bu ilişkiler kapsamında örgütün yaşaması için çevre gereksinimlerine cevaben gereken üretimi sağlayacak yalıtılmış TK bölümünün çıktısını da alarak tekrar çevreye iletirler. Yani örgütün çevreyle baş etmesinde ve çevreye temsilinde önemli sorumlulukları vardır. Bir kümedeki ilişkilerin eğer kolayca alternatifini bulunamıyor ve tutarlılığı fazla ise, bağlantı kuvvetli olacaktır (Weick, 1982; 1990). Örgütlerde SK bölümleri ile yalıtılmış TK bölümleri birbirine karşılıklı bağımlıdır ve aralarında gücü paylaşırlar. Ancak bu bağımlılıkta asimetri bulunmaktadır. Zaten asimetri olmazsa güç belirginleşemez ve kararların alınması sağlanamaz (Mechanic, 1962). Karşılıklı bağımlılıkları olması aralarındaki gücün farklılaşmasına sebep olacaktır. Gücün olduğu yerde politika kaçınılmazdır ve kaynakları paylaşma kararlarını belirlemek üzere aralarında etkileşirler (Sargut, 2015). Sherif (1966), Gerçekçi Çatışma Kuramı (Realistic Conflict Theory, RCT) ile grupların kısıtlı kaynakları paylaşmak için çatıştığından bahsetmiştir. Örgütün çevreye uyumlanması için gereken örgütsel kararları alırken ve kaynaklarda rekabet ederken, sahip oldukları gücü kullanacaklardır. Güç anahtarı ile kaynak problemlerini çıkarları doğrultusunda politikçe çözeceklerdir. Bu esnada da YK, örgüt dahilindeki anılan bölümlerin faaliyetlerini bütünleştirmek ve bu sayede tepkisellik ve uyumun hızı ve biçimini ayarlamakla uğraşır. Bu amaçla hem ara yüzde bulunan SK bölümleri hem de yalıtılmış TK bölümlerinin aralarındaki yetki ve sorumluluk ayarlamalarını bir başka deyişle tasarımını, örgütün çevre koşullarına karşı tepkisellik ve uyumundaki düzenini etkin biçimde sağlayacak şekilde yapar. Tasarımlarını bazı bölümlerini tamponlamak suretiyle yalıtılan örgütlerdeki güç dağılımı birçok çıktıya sebep olabilecektir. **Örgüt tasarımı kapsamındaki yerleşim, örgütsel ağdaki bölümlerin güç dağılımına ve aralarındaki ilişkilerin türüne nasıl etki eder?**

Yapısal güç, kritik kaynaklara ulaşma ve karar vermede oyun kurucu konumuyla örgüt içerisinde tutarlılık sağlar (Sillince, 2005). Dolayısı ile kaynak tahsisi bir güç dengeleme meselesidir (Mannix ve Neale, 1993). Bu dengeleme süreçleri yapısal çerçevenin ötesine geçer ve algılanan dengesizlik sonucu meydana gelecek rekabet, ağ ilişkileri vasıtası ile daha iyi incelenebilir. Sonuç olarak bazı bölümler diğerlerinden daha güçlüdür algısı oluşur. Politik davranışlar ve güç birbirine yakından bağlıdır. Politik perspektifte kendine has çıkarı olan bölümlerin aralarındaki kaynak bazlı etkileşimlerinin güç bağlamı ile düzenleneceği açıktır. Bu anlamda bizlere yol gösterecek Stratejik Koşul Bağımlılık (SKB) bakış açısına göre örgütün çevresine baş edebilmesine yardımcı olan bölümler yaptıkları katkı ile orantılı bir güce sahiptir ve güçlü olanlar örgütte kendi çıkarlarına uygun kaynak paylaşımı kararlarının alınmasını sağlarlar (Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974). Birbiri ile politikçe çekişen ve kaynakları paylaşmaya çalışan çıkarıcı bölümlerin menfaatlerini gözetecekleri kararlarda söz sahibi olma amaçlı stratejilerini bu bakış açısı belirler (Hickson, 1971). Yazara göre örgütün çevre koşulları ile tepkisellik ve uyumluluk bakış açılarına göre etkince baş etmesini sağlayan kritik bölümleri daha güçlüdür ve bunlar örgütün vereceği kararlara güçleri ile daha fazla etki ederler. Örgütlerde kararları etkileyerek güç sahibi olmak için tepkisellik ve uyumdaki kritik faaliyetleri tanımlamak ve bağımlılık yaratan koşulları ortaya çıkartan değişkenleri belirlemek gereklidir. SKB değişkenlerini kim daha çok kontrol ediyorsa o daha güçlüdür (Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974). SKB, bölümlerin sahip oldukları gücün kaynağı olarak onların örgütün belirsizliklerini ne ölçüde giderdiği, alternatifsizliği ve merkeziliği işaret eder (Hickson, 1971). Örgüt tasarımı gereği görev bazlı uzmanlaştırılan bölümlerin örgütteki yerleşimleri ile güçleri arasında bağlantı bulunabilecektir. Bu yerleşimin belli kriterlere göre yapıldığı düşünülmektedir. Dolayısı ile yalıtılan ve otonom bölümler ile sınır katmanda yer alan bölümlerin farklılaşan güçleri olabilecektir. **Yalıtılmış ve otonom bölümlerin güçleri diğerlerinden nasıl ayrışır?**

Örgütsel etkileme amaçlı bir ilişkide bir tarafın gücü diğerlerinin ona olan bağımlılıkları ile doğru orantılıdır (Salancik, 1986). Bu bağlamda en az bağımlı olan en güçlüdür (Emerson, 1962). Cook ve Emerson'a (1978) göre diğerlerinin merkezi olan tarafa önemli danışma konuları için bağımlılığı, ileride olabilecek değerli kaynak mübadeleleri için merkezi tarafın avantajına rol oynar. Söz konusu bölümler karşılıklı bağımlılıkta asimetriyi oluştururlar. Tersine, danışma ağında sınır tarafında olanların ise görev bazlı problemlerin

çözümü için uzmanlık geliştirme imkânları kısıtlıdır. Performanslarını artırmada gerekli ehliyetleri nispeten azdır. Çevre ile ara yüzde bulunan SK bölümleri ile yalıtılmış ve otonom TK bölümleri arasında geçecek kaynak paylaşımı karar süreçleri, güçlü olan yalıtılmış bölüm lehine sonuçlanabilecektir. Yalıtılmış bölüm hem örgütü tarafından tamponlanarak korunacak hem de çevreye zayıf bağlı olduğu için otonomluğu nedeniyle kaynak paylaşımına yönelik kararları bağımsızca alabilecektir. Politika aktif etkileme süreci, güç ise örtük etkileme kapasitesi veya kabiliyetidir (Hickson, 1987). Her ne tür örgüt olursa olsun gücü elinde tutanlar kendi lehlerine mutlaka bir hukuki yöntem bulur ve kaynakları alırlar (Schein, 1977). Collins'in (1975) Sosyal Katmanlaşma Kuramına göre emir verme aktörün iyi hissetmesini, emir alma ise kötü hissetmesine sebep olacaktır. Bu farklılık ödülleri isteme veya maliyetlerden kaçma güdüsü ile açıklanabilir. Jawler ve Thye (1999)'a göre gücü artan tarafın olumlu (dostluk, yakınlık, iş birliği vb.) duyguları da artar. Bir tarafın gücü diğer tarafa göre nispeten fazlalaşır ise duyulan güven de artarak olumlu duygulara sebep olur. Yüksek statüdekilerden yüksek performans beklenir. Dolayısı ile grup etkileşimlerinde iltifat alır ve alt statüdekilerle daha az uzlaşmazlık ile karşılaşılır (Jawler ve Thye, 1999). Statüde artış mutluluk ve tatmin getirirken düşüş, olumsuz duygulara sebep olur. Avantajlı ve adil mübadeleler etkin davranışlara ve olumlu çalışan tutumlarına sebep olur (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Aksi durumda tutumlar olumsuzu dönecektir. Yerleşik ilişkilerin türünün hangi yapısal koşullarda nasıl oluştuğu kilit öneme sahiptir. İlişkilerin hislerden ziyade yapısal bağlamda bilişselce oluşturulduğu düşünülmektedir. **Örgütsel ağda bölümler arası olumsuz ilişkilerin bilişsel gelişimi nasıldır?**

Örgütlerde Ar-Ge, üretim, pazarlama, İK ve finans bölümleri görev bazlı farklılaştırılmıştır. Bunlar TK ve SK'da yer alırlar ve birbirlerine değişen kuvvette bağlıdırlar (Thompson, 1967; Weick, 1982). Örneğin TK'da yer alan Ar-Ge bölümü daha az denetlenir (Beekun ve Glick, 2007). Diğer bir değişle, Ar-Ge bölümü ile denetleme fonksiyonu sahibi finans bölümü daha zayıf bağlıdır. Zayıf bağlı birimler göreceli olarak birbirlerine karşı daha bağımsız ve otonom durumdadırlar (Weick, 1982). Dolayısı ile Ar-Ge, mali kararları ve performans verileri sıkı denetim altında olan diğerlerine göre örgüt içinde daha otonomdur. Sonuç olarak da yalıtılmış TK (örneğin Ar-Ge) bölümleri bir taraftan güçlü ve bir taraftan da bağımsız hale gelirler. SK bölümü olan pazarlama ise maliyetleri kısip satışları artırma görevleri ile finans bölümü tarafından daha sıkı denetlenir. Bunlar

finans bölümü ile daha kuvvetli bağlıdırlar. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin göstergesi olan veriler SK bölümlerinden izlenir. SK bölümleri çevre ile ara yüzde bulunduğundan ve örgütü çevreye karşı temsil ettiklerinden ötürü göz önündedirler. Paydaşlar da örgüt ile ara yüzde SK bölümleri ile etkileşecektir. Paydaş ve bunların sahip oldukları güç de çevre koşulları arasında önemli bir yere sahiptir (Freeman, 1984). Özetle SK bölümleri çevreye sıkı bağlıdırlar ve TK bölümleri gibi otonom olamazlar. Otonom bölümlere göre performans verilerine çok daha fazla erişilebilir ve denetlenebilir. SK bölümleri düşük performans değerlendirmelerine çabucak maruz kalabileceklerdir. Bir kümedeki ilişkilerin eğer kolayca alternatifi bulunamıyor ve tutarlılığı (bağlantı arası etki tepkide benzerlik) fazla ise, bağlantı kuvvetli olacaktır (Miller, 1992). SK bölümleri aynı zamanda örgüt tarafından TK bölümlerine de sıkı bağlıdırlar. Örgütsel hedefleri gerçekleştirecekleri kaynakları TK'dan alırlar. SK bölümlerinin yalıtılan TK bölümünün ürettiği çıktıyı zamanında temin ederek çevreye sunması elzemdir. Weick (1982)'ye göre bağlantılı birimler arasındaki ilişki kuvvetli ise, yoğunluğu, tutarlılığı, erişimi ve bağımlılığı fazla olacaktır. Örgüte ve TK bölümlerine sıkı bağlılıkları nedeniyle bağımsız olamaz ve haklarındaki verilerin yaygınlık düzeyini kontrol edemezler. Satış bölümünün müşteri taleplerini zamanında karşılayamaması, dolayısı ile örgütsel hedefleri riske atması nedeniyle çokça eleştirilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Hâlbuki bu zafiyetinin gerekçesi belki de sınırlı gücü ile etkileyerek istediğini yaptıramadığı ve sıkı bağlı olduğu Ar-Ge bölümü olabilir. Örgütün denetleme mekanizmalarına sıkı bağlı olması, SK bölümlerinin kurumsal performans verilerine rahatça ulaşılabilmesine ve bu bölümden kolayca hesap sorulmasına imkân tanıyacaktır. SK bölümleri, sağlayamadığı sorumluluklar yüzünden örgütten alacağı ödüllerden veya kaynaklardan istediği kadar pay alamayacaklardır. Sahip oldukları örgütsel imkânları tehlikeye girecektir. Jawler ve Thye'e (1999) göre mübadele çıktıları değerlendirildiğinde sosyal atıf yaklaşımına göre aktöre, diğerlerine veya duruma yapılan suçlama ve sahiplenme atıfları minnettarlık, merhamet, iş birliği gibi olumlu veya öfke, çatışma gibi olumsuz duygusal sonuçlara sebep olur. Benliğe yönelik sahiplenme gurur getirirken diğerlerine yönelik suçlama ise öfke getirir. Aynı zamanda koşulların ve durumun özel bir bileşeni olarak atıfların sosyal ilişkilere veya geniş sosyal birimlere (gruplar, örgütler gibi) yönelmesi muhtemeldir (Hewstone, 1989). Bu da ortak görev olarak sosyal mübadele, sosyal atıf oluşmasına sebep olur ve bu da gruplar arası ve grup içi ilişkilerin yapısını belirler. SMK'ya göre güç mübadele imkânlarının kalitesine ve örüntüsüne dayanan yapısal bir



potansiyeldir (Emerson, 1972, 1981). Yazar'a göre güçteki asimetri (ödül-ceza) ile mübadele ilişkisindeki tatminlik arası ters ilişki bulunur. Dolayısı ile ceza gücü ödül gücüne göre duygusal tepkilerde daha baskın olabilir. **Çıkarımı gözetemeyen bölümler bunu neye atfederler? Bu atıf sonucu nasıldır?**

Özetle, olumsuz ilişkiler bilişseldir ve bunları yapısal koşullar meydana getirir varsayımı doğrultusunda, örgüt bağlamındaki hangi yapısal koşulların bölümler arasındaki ilişkileri nasıl belirleyeceğinin tespitine yönelik geliştirilen araştırma sorularına verilecek cevapları uygun bir yöntem ile alanda keşfetmeye veya netleştirmeye çalışmak yerinde olacaktır. Bu gerekçeyle tarif edilen içeriğin alandaki çeşitli bulgular ile bütüncül bir bakış açısı doğrultusunda ele alınması sonucunda anlamlı bir model oluşturulması hedeflenmiştir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Örgütlerde bölümler arası olumlu ilişkilerin, örgüt çıktıklarına olumlu katkılar yapmasına yönelik çalışmalar yazında sıklıkla takip edilmektedir. Hâlbuki örgütlerde bölümler arası ilişkilerin olumsuz biçimde seyretmesi de mümkündür. Bu tür ilişkilerin örgütün etkinliği ve verimliliğine olumlu yönde katkı yapamayacağı düşünülmektedir. Bu tür olumsuz ilişkilerin yapısal nedenleri araştırılacaktır.

Araştırma kapsamında örgüt içerisinde bulunan yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkiler incelenmiştir. Daha genel bir ifade ile bazı bölümler neden sevilmezler? Bu bağlamda, **“yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkilerin kökeni nedir?”** temel sorunsalı için detaylı araştırma soruları geliştirilerek alanda bunlara cevaplar keşfedilmeye çalışılmıştır. Yapılan çıkarımlar ile anlamlı bir model oluşturarak nedensel ilişkiler tespit edilmiştir. Bu nedenselliğin tespit edilmesi ile bölümler arası ilişkilerin ileride olumsuzdan olumluya nasıl dönüştürülebileceğine yönelik önermeler de tasarlanabilecektir.

Anılan koşulların keşfedilmesi ve netleştirilmesi için kavramsal çerçevede tarif edilen bağlamdaki bir örgüt üzerinde araştırma yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Acaba kavramsal çerçevede bahsedilen değişkenlerin ve çizilmeye çalışılan taslak nedensel ilişki resminin alandaki karşılığı nasıldır? Bölümler arası ilişkilerin gelişmesinde hangi yapısal kriterler, nasıl etki eder?

Temel sorunsala cevap bulmak için yaklaşık 1000 (bin) kişi çalışanı olan ve bünyesinde çeşitli uzmanlık ve sorumluluk alanlarında faaliyet gösteren 13 (on üç) adet farklı alt bölüm barındıran bir örgüt bünyesinde alan araştırması yapılmıştır. Bu örgüt, keşfedilecek nedensel ilişkiler için yapısal tasarım bakımından uygun içerikte olup değişkenlerimiz kapsamındaki araştırma sorularımıza cevap bulabileceğimiz zengin veri kaynaklarına sahiptir. Örgütün faaliyet gösterdiği çevre koşulları çalkantılı ve kaotiktir. Dinamik biçimde takip edilmesi gereken teknolojik yenilikler sürekli gerçekleşmektedir. Örgüt bir taraftan çevre koşullarına karşı mücadele vermek suretiyle hayatta kalmak için

kaynak temininde tepkiselliği, bir taraftan da zor çevre koşullarına uyum sağlayarak esnekliği sağlamaya çalışmaktadır. Pfeffer ve Salancik'e (1974; 1977) göre bu ikilemi aynı anda yönetmek bir problem olup örgütte birçok farklı çıktıya sebep olmaktadır. Cevabını araştırdığımız sorularımızın ve bunlara bulunacak cevapların tam da bu çıktılar kapsamında olduğu düşünülmektedir.

Anılan örgüt, yüksek teknoloji ürünü cihaz ve sistem çözümleri üreterek çevreye sağlamaktadır. Örgüt yüksek seviyede uzmanlaşmış ve matris<sup>1</sup> yönetim biçimi yapısında tasarlanmıştır. Örgütün çıktısına ihtiyaç duyan müşteriler devlet kuruluşları olup paydaş güçleri oldukça fazladır. Bu paydaşlar, araştırmanın yapıldığı örgütün yönetim kurulunda temsilci bulundurmak suretiyle tüm bölümlerin performans verilerini yakından izleme imkânına sahiptir. Sıkı denetim ile bölümlerin görev ve sorumluluklarının zamanında tamamlanmaması ve istenen kalitede yapılmaması sonucunda birtakım yaptırımlar uygulanmaktadır. Kurumsal performans değerlendirmeleri sonucunda hedeflerini tutturamayan bölümler ödül, tutturamayan bölümler de ceza alabilmektedir. Ödül olarak bütçeden daha fazla pay, iyi ofis koşulları, istenen personelin zamanında tahsisi, kadro ve terfilerde ayrıcalık gibi menfaatler edinilmektedir. Hedeflerini tutturamayan bölümler de anılan çıkarlardan mahrum kalmakta, başka bir deyişle ceza almaktadır. Grubun ait olduğu örgütün ihtiyaç duyacağı finansal kaynaklar aynı zamanda müşteri de olan devlet kontrolünde bulunmaktadır. Çıktısını çevreye (müşterilere) gereksinimlere uygun şekilde iletememesi, örgütün çevreden sağlayacağı finansal kaynak girdilerini tehlikeye sokacaktır. Bu anlamda örgüt çevreye sıkı bağlı durumda olup kaynak temininde kararlılık sağlaması onun hayatta kalması için kritiktir.

---

<sup>1</sup> Farklı ürün ve hizmet sağlayan uzmanlaşmanın yüksek olduğu örgütlerde görülen matris yapılanmasında kaynaklar, verimlilik için havuz mantığında kullanılır. Bir kaynak genelde birden fazla projeye tahsis edilir. Dolayısı ile kaynak, kendi yöneticisi dışında tahsis edildiği proje yöneticilerine de rapor verir. Bu da farklı bölüm ve yöneticilerden talimat alan kaynağın, önce hangi otoritenin dediğini yapacağına veya sınırlı imkânlar dahilinde işlerini yetiştiremediğinde hangi sorumluluğundan feragat edeceğine karar vermesinde belirsizlikler yaratmaktadır. Yöneticiler veya bölümler arası güç karmaşası yanısıra matris yönetim dahilindeki iş yapış biçimi süreçlerindeki belirsizlikler de olumsuz ilişkilere sebep olabilecektir.

Grubun temin etmesi gereken finansal kaynak karşılığında sağlayacağı ürün ve hizmet kapsamı, söz konusu paydaş tarafından belirlenmekte ve gereksinimlere göre aniden değiştirilerek dinamik biçimde güncellenebilmektedir. Çevre gereksinimlerinin belirli bir süre içerisinde donmaması ve koşullara göre birden değişivermesi çalkantılı çevre yapısını getirmektedir. Çalkantılı koşullara uyumlanmaması örgütün kaynaklarını aniden kesebilecektir. Kaynak temininde kararlı olması gereken örgüt bir taraftan da değişen koşullara uyumlu olacak şekilde yapısını esnek tutmalıdır. Bu anlamda örgüt, tasarımı gereği farklı alt bölümlerini değişik seviyede yalıtarak, kararlılık ve esneklik sağlamak üzere özelleşmiş hedefler için uzmanlaştırmak suretiyle birbirlerine çeşitli kuvvetlerde bağlanmış durumdadır (Burns ve Stalker 1961; Lawrence ve Lorsch 1967; Thompson, 1967 ve Weick, 1982). Bölümler örgüt hedefleri kapsamında çıktı oluşturmak için birbirlerine değişen seviyelerde karşılıklı olarak kaynak bağımlıdırlar (Weick, 1982). Örgüt çevre ile örgütteki alt bölümler de örgüt içerisinde birbiri ile sürekli mübadelelerde bulunmaktadır (Emerson, 1976 ve Blau, 1964). Her birinin özelde hedefi ve çıkarı dolayısı ile kaynak gereksinimi bulunmaktadır. Hedeflerine ulaşma onların ödül almalarını sağlamaktadır. Birbirleri ile kaynakları paylaşırken ve aralarında örgütsel kararları alırken çıkarları doğrultusunda farklılaşmış güçlerini kullanırlar (Sherif, 1966; Salancik ve Pfeffer, 1974). Güç ve politika bir arada durmaktadır (Sargut, 2015). Örgüt, bölümler bazında gücü kullanan koalisyonlar tarafından politik koşullarda yönetilmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

İlgili sorunsal kapsamında yapılan araştırmada bazı varsayımlar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Araştırmamız, devlet kurumlarına yüksek teknolojik sistem çözümleri sağlayan, çalkantılı çevre koşullarında faaliyet gösteren, yüksek seviyede uzmanlaşmış ve matrisli yönetim biçimini uygulayan bir örgütte yapılmıştır. Veri analizleri değerlendirilirken bu konunun dikkate alınması önem arz etmektedir. Araştırmanın farklı bağlamdaki örgüt ve çevre koşullarında da tekrar edilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, bölümlerin diğer bölümler ile geliştirdikleri ilişkilerin türünü ölçmek için ilgili bölümlerde bulunan bireylerin aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Bölümler arası ilişkilerin bireylere yansıtacağı ve bireyler arası ilişkilerin bölümler arası ilişkileri temsil edeceği varsayılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.3.1. Araştırma Soruları

Araştırmada, “yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkilerin kökeni nedir?” temel sorunsalı için Bölüm-2’de geliştirilmiş aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar nitel ve nicel yöntemlerle alanda keşfedilmeye çalışılmıştır.

- Örgütsel ağda bölümler arası olumsuz ilişkiler ile ne kast edilmektedir? Olumlu ve olumsuz ilişki ağında hangi bölümler merkezidir?
- Karşılıklı bağımlı değiş tokuş süreçlerinde, bölümlerin çıkarıcılıkları ile aralarında kuracakları bağ türü arasındaki ilişki nasıldır?
- Örgütsel ağda hangi bölümler daha güçlüdür? Çıkarıcılık ile güç ilişkisi nasıldır?
- Örgüt tasarımı kapsamındaki yerleşim, örgütsel ağdaki bölümlerin güç dağılımına ve aralarındaki ilişkilerin türüne nasıl etki eder?
- Yalıtılmış ve otonom bölümlerin güçleri acaba Stratejik Koşul Bağımlılığı kriterlerine göre nasıldır?
- Örgütsel ağda bölümler arası olumsuz ilişkilerin bilişsel gelişimi nasıldır?
- Çıkarımı gözetemeyen bölümler bunu neye atfederler?

#### 3.3.2. Analiz Birimi

Araştırmada ele alınan analiz birimi örgütte yer alan bölümlerdir. Örgütsel ağ çalışmalarında analiz birimi bireyden başlayarak örgütlere kadar uzanabilir. Ağ analizleri, ağdaki aktörlerin bireyler, bölümler ve örgütler olabileceği gerçeği ile çeşitli analiz seviyeleri arasında durur ve bunları birleştirici doğal bir köprü görevi görür (Beekun ve Glick, 2007). Bu bölümler örgütlerin hayatta kalması için birbiri ile karşılıklı bağımlı mübadelelerde bulunarak uzmanlıkları gereği olan çıktılarını sağlayan, kararları ve kaynakları aralarında paylaşan, bu süreçleri politik arenada ve güçlerini kullanarak yürüten bölümlerdir.

### 3.3.3. Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında sorunsala yönelik nedensel ilişkileri keşfedici mantıkta nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Doküman incelemeleri yanısıra anket ve mülakatlar ile hem birincil hem de ikincil veriler toplanmıştır. Katılımcı gözlemcilik ile daha isabetli analiz yapılabilmektedir.

Bölümlerin birbirlerine olan ilişki algılarını tespit etmek için bu bölümlerde bulunan bireylerin diğer bölüm çalışanları için algıladıkları ilişkilerin türünün tespit edilmesi gerekmektedir. Bölümler arası ilişkilerin bu bölümlerde bulunan bireylere yansıtacağından hareketle, bireylerin diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarına yönelik taşıdığı algıların türünün öğrenilmesi mümkündür. Bu sayede bireylerin bulunduğu bölümlerin, diğer bölümlere olan algıları bütünleştirilerek soyutlanabilecektir. Zira kuramsal çerçevede yapılan varsayımlar paralelinde, bireyler arası algıların anılan bireylerin bulunduğu bölümler arası algıyı temsil edeceği öngörülmüştür.

Araştırma sorularına yönelik veri elde etmek için öncelikle bir anket vasıtasıyla örgütsel ilişki ağı şeması çıkartılmıştır. Ağ şeması kapsamında bölümler arası ilişkilerin kutuplarına ulaşılmıştır. Alınan cevaplar nicel verilere dönüştürülerek UCINET Programı vasıtasıyla değerlendirilmiştir (Borgatti, Everett ve Freeman, 2002). Bu cevaplar ile; derece, arasındalık, yakınlık, olumlu-olumsuz (PN) ilişki, güç ve statü boyutları için nicel merkezilik değerleri çıkartılarak hangi bölümün kutuplu ağ şemasında hangi konumda olduğu belirlenmiştir (Harrigan, Labianca ve Agneessens, 2020). Olumlu ve olumsuz ağda hangi bölüm sevilir? Hangisi sevilmez? Hangisi daha güçlü ve statüsü yüksektir? vb. ölçümler yapılmıştır.

Anket vasıtasıyla ilgili nicel merkezilik verileri ve örgütsel ilişki ağ şeması elde edildikten sonra, ikincil veriler kapsamında doküman incelemeleri yapılarak anılan bölümlere ve örgüte yönelik kıymetli ilave bilgilere ulaşılmıştır. Bu kapsamda; faaliyet alanları, görev tanımları, iş akış şemaları, yönergeler, talimatlar, iletişim sistemi, bütçe sistemi, bilgi yönetim sistemi, toplantı tutanakları gibi çeşitli örgütsel dokümanlar incelenmiştir. Tüm bu süreçlere paralel “katılımcı gözlemcilik” vasıtasıyla verilerin tutarlılığı denetlenebilmiştir.

Bu aşamadan sonra da elde edilmiş tüm nicel ve nitel verilerin ne ifade ettiğinin daha doğru anlaşılması için belirlenen bölüm çalışanları ile bireysel ve odak grup mülakatları yapılarak araştırma sorularına cevap bulmak üzere yoruma açık fakat yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Mülakat soruları, araştırma sorularımıza cevap vermek maksadıyla sorunsalımız kapsamındaki değişkenler ve bunlara ait alt boyutlar kapsamında düzenlenmiştir. Bu sayede daha önce edinilmiş verilerin doğrulanması ve detaylandırılması imkânı da doğmuştur. Önceki toplanan verilerin içeriği irdelenebilmiştir. Nedensel ilişkileri açıklamada kıymetli çıkarımlara ulaşılabilmektedir.

Araştırma soruları kapsamında mülakat sonuçlarının içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesinin daha doğru olacağı öngörülmüştür. Olguyu tanımlama ve nicelleştirme amaçlı nesnel ve sistematik bir yaklaşım sunar. İçerik analizi anlamlar, niyetler, sebepler ve bağlam ile ilgilidir. Söylenen kelimelerin analiz edilerek damıtılması sonucu içerik ile alakalı kategorilere dönüşmesi demektir. Savunulabilir çıkarımların yapılabilmesi için geçerli ve güvenilir veri elde etmenin bir yoludur. Aynı zamanda araştırmacıya sorunsala cevap verme, hipotez testi ve kuram oluşturmada yardım sağlar. İçerik analizinde kısıtlayıcı ve evrensel belirlenen bir yöntem yoktur (Cavanagh, 1997). Nitel araştırmalarda verinin toplanacağı denek sayısı genelde 30 adete kadar belirlense de yeteri kadar bilgi almak esastır (Bengtsson, 2016). Odak grup nüfusu için 4-5 kişi yeterli olmaktadır (Holloway ve Wheeler, 1996; Onwuegbuzie ve Leech, 2007).

#### 3.3.4. Ölçüm Unsurları

**“Yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkilerin kökeni nedir?”** temel sorunsalımız kapsamında kurgulanmış araştırma sorularımıza cevap bulabileceğimiz verileri toplayarak bizlere model oluşturma imkânı sağlayacak yapısal değişkenler; bölümlerin olumlu-olumsuz ilişki ağı merkezilikleri, örgüt tasarımı/yapısı, bölümlerin güçleri ve çıkarıcılıkları olacaktır. Bu değişkenler kapsamında alanda ölçüm yapmak amaçlı yapılan yazın taraması sonucunda belirlenen alt boyutlar ve referansları aşağıda sırasıyla tariflenmiştir.

#### 3.3.4.1. Bölümlerin Örgütsel İlişki Ağı Merkeziliklerinin Ölçümü

Örgütsel ağ şeması ve bölümler arası ilişki kutuplarını çıkartmak üzere düzenlenen ankette bölümler arası ilişki sıklığı, olumlu ilişkiler ve olumsuz ilişkiler ağları için ayrı ayrı, Labianca, Brass ve Gray (1998), Everett ve Borgatti (1998) tarafından çalışılan “Derece, Arasındalık, Yakınlık, Özvektör, Güç ve PN” merkezilikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu sayede hangi bölümün hangi bölüme karşı ne tür ilişki barındırdığı çıkartılmıştır. Hangi bölüm sevilir? Hangisi sevilmez? Hangi bölüm daha güçlüdür? Hangisinin statüsü daha yüksektir? çıkarımları yapılmıştır. Anketlere cevaplar likert türünde (Hiç, Az, Orta, Genelde, Fikrim Yok) toplanmıştır. Hiç ve Fikrim Yok “0”, Az “2”, Orta “4”, Genelde “6” sayısal değerine çevrilmiştir. Bu vesileyle ayrışmalar daha fazla netleştirilecektir. Olumlu ve olumsuz ilişki için verilen değerlerin birleşiminden oluşacak kutuplu ilişki (PN) merkezilik değerleri hesaplanırken olumsuz ilişkiler negatif değer olarak alınmış ve büyüklüğü 2 (iki) ile çarpılmıştır. Bu katsayının nedeni, olumsuz ilişkilerin olumlulara göre daha baskın ve belirleyici olması ile örgütsel çıktılara daha fazla etki etmesidir (Labianca, 2014).

#### 3.3.4.2. Bölümlerin Örgüt Tasarımı/Yapısı Kapsamında Tasniflenmesi

Örgütsel tasarım ve bölümlerin bu yapı içerisinde yerleşimleri ve aralarındaki bağların tasnifi ve kategorizasyonu için Thompson (1967) ve Weick (1976;1982) araştırmaları değerlendirilmiştir. İlgili alt boyutlar ile örgüt tasarımı kapsamında bölümlerin yerleştikleri katmanlar ve otonomlukları belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel tasarım ve teknolojinin bölümleri nasıl farklılaştırdığına ve bölümlerin yerleşimlerinin nasıl belirlendiğine bakılmıştır. Bu farklılaşmaların belirlenmesi sonucunda diğer değişkenlerin nasıl etkileneceği incelenebilecektir.

Aşağıdaki boyutlar kapsamında örgütsel dokümanlar ve bilgiler (örgütün faaliyet hedefleri, misyon-vizyon deklarasyonu, stratejik plan, organizasyon yapısı, görev tanımları, sorumluluk beyanları, iş akış şemaları, yönergeler, talimnameler, raporlama prosedürleri, verimlilik ölçüm metrikleri, personel özlük hakları, bütçe raporları, kadro dağılımı, terfi hakları, ofis yerleşim planları, toplantı tutanakları, alınan kararlar vb.) incelenmiştir. Bu kapsamda ilgili bölümün örgüt yapısındaki bulunduğu katman, diğer bölümlerle bağları,



yalıtılma ve otonomluk seviyeleri çıkartılmıştır. Bu sayede örgüt yapısı ile güç ve çıkarıcılık değişkenleri arasındaki ilişkiler anlaşılmaya çalışılacaktır.

Bu kapsamda örgüt tasarımı değişkeni için değerlendirilen boyutlar aşağıda verilmiştir:

- Bölümün Uzmanlığı ve Bulunduğu Katman (Sınır, Teknik, Yönetim),
- Bölümün Tamponlanma/Yalıtılma Düzeyi,
- Bölümün Otonomluk Düzeyi ve
- Bölümler Arası Bağlar ve Bunların Kuvveti.

### **3.3.4.3. Bölümlerin Çıkarıcılıklarının Ölçümü**

Örgütler, güç için bir araçtır ve paylaşımında eşitsizlik, bağımlılık ve itaat örgüt araştırmalarında odak konular olmuştur. Örgütlerde her bir bölümün kendine özel ve farklı çıkarı bulunur. Bölümler, çıkarları doğrultusunda aralarında yapacakları kaynak mübadeleleri kapsamındaki alacakları kararlar için birbirleriyle koalisyon anlayışı çerçevesinde etkileşirler (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Kaynak paylaşımında çıkarıcılığın tespitine yönelik öngörülen boyutlar için Pfeffer ve Salancik (1974) ve Pfeffer ve Moore (1980) tarafından üniversite bütçeleri tahsisinde bölüm güçlerinin belirleyici olması ile alakalı çalışmalar örnek alınmıştır. Bu sayede kimlerin çıkarını ne ölçüde elde ettiği izlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ilgili bölümün kaynaklardan ne kadar pay aldığı ve çıkarlarını ne ölçüde korudukları araştırılmıştır. Aşağıdaki boyutlar kapsamında örgütsel dokümanlar (faaliyet alanları, görev tanımları, iş akış şemaları, yönergeler, talimatlar, iletişim sistemi, bütçe sistemi, bilgi yönetim sistemi, toplantı tutanakları vb.) incelenmiştir. Bu sayede kaynaktan en çok pay alan yani en çok çıkarını elde eden bölümler ile bunların örgüt yapısındaki konumu ve güç seviyeleri ile birlikte, diğer bölümler ile kurdukları ilişkilerinin türü bütüncül biçimde değerlendirilebilecektir.

Bu kapsamda ikincil kaynaklar kapsamında değerlendirilen boyutlar aşağıda verilmiştir:

- Yeni İşe Alımlarda Aldığı Personel Payı,
- Bütçeden Aldığı Pay,
- Terfi Kadrolarında Aldığı Pay ve
- Yerleşkede Tahsis Edilen Ofis Yeri ve Fiziksel İmkânlardan Aldığı Pay.

Yukarıdaki boyutlar kapsamında incelenen ikincil verilerin yanısıra, uygulanan mülakatta çıkarıcılığın araştırıldığı aşağıdaki soruya verilen cevaplar da ayrıca değerlendirilmiştir:

- Bazı bölümler sizce çıkarılarını (kurumsal kararları etkileme, bütçeden kopardığı pay, personel ihtiyacını giderme, daha avantajlı ekipman ve ofis koşulları edinme gibi) diğerlerine göre nasıl daha fazla elde edebiliyorlar? Sizce bu bölümler diğerlerine göre daha mı güçlüler? Örnekler ile bu bölümleri ve kopardıkları çıkarılarını tarif edebilir misiniz?

#### **3.3.4.4. Bölümlerin Güç Seviyelerinin Ölçümü**

Bölüm güçlerinin tespiti ve sıralanması için Hickson (1971) tarafından ortaya atılan “Stratejik Koşul Bağımlılığı” değişkenine ait boyutlar dikkate alınmıştır. Bu boyutlar ile örgütsel tasarım sonucu farklılaşan bölümlerin güçleri tespit edilerek ayrışmalar belirlenebilecektir. Stratejik Koşul Bağımlılığı bakış açısı birbiri ile güç mücadelesi veren bölümleri, bunların çıkarıcılıklarını, hedeflerini ve stratejilerini inceleyen bir sosyal psikolojik fenomendir (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971). Hickson’a göre bazı bölümlerin örgütün hayatta kalması için yaptığı katkı daha fazla olup bu katkı sayesinde örgütteki güçleri farklılaşmaktadır. Bu farklılaşan güçleri ile bazı bölümlerin örgütteki kararlarda etkinlikleri daha fazla olabilecek ve kaynak paylaşımlarında daha avantajlı bir hale gelebileceklerdir. Güç için sadece belirsizlikle mücadele yetmez yanında alternatifsizlik ve merkezilik değişkenleri de eklenmelidir (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971).

Hickson'a göre bölüm güç değişkenini belirleyen alt boyutlar aşağıda verilmiştir:

- Örgütün belirsizliğini ne ölçüde giderdiği,
- Bölümün yeri değiştirilemezliği yani alternatifinin kolayca bulunamaması)ve
- Bölümün merkeziliği.

Anılan güç değişkeni kapsamındaki bu boyutları tespit etmek üzere hazırlanan mülakat soruları aşağıda sunulmuştur:

- Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin Grubunuzun mal ve hizmet teslimatları yapmasında veya bu esnada ortaya çıkabilecek önemli riskleri (müşteri talepleri veya teknik problemler gibi) gidermede katkısı nasıldır?
- Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin faaliyetleri ve görevlerini kurum/grup içi veya dışından bir alternatif birim de kolayca yapabilir mi?
- Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin faaliyetleri ve görevlerinin, iş akışlarındaki merkezilik seviyeleri nasıldır? Bu bölümlerin katılımı veya onayı olmadan işler yürümez mi?

### **3.3.5. Veri Toplama ve Araçları**

Araştırma yönteminde de belirtildiği gibi araştırmamızda nitel ve nicel bakış açıları beraber kullanılmış olup hem birincil hem de ikincil veriler toplanmaya çalışılmıştır. Anket ve mülakatlar uygulanmıştır. Katılımcı gözlemcilik yapılmıştır. Bu sayede araştırmanın daha derinlemesine yapılabildiği ayrıca geçerlilik ve güvenilirliğin daha isabetli biçimde sağlanabildiği değerlendirilmektedir.

Birincil veriler (anket ve mülakatlar) analiz edilmeden önce değişkenlere yönelik örgütsel bilgi ve dokümanlardan elde edilecek ikincil veriler, birincil verilerin analizine altyapı oluşturacak ve analiz birimi ile örneklemin detaylı biçimde kategorize edilmesine ve tasniflenmesine imkân verecektir. Modelleme için her ne kadar birincil veriler daha kritik gibi düşünülse de öncelikle birincil verilerin toplanacağı analiz birimi ve örneklemin “örgüt tasarımı ve teknolojisi yapısındaki yerleşimlerinin (Sınır Katman-SK, Teknik Katman-TK,

Yönetim Katmanı-YK) tasniflenmesi, yalıtılmış ve otonomluk durumlarının tespiti, çıkarlarını ne ölçüde elde ettiklerinin farklılaştırılması, güç dağılımlarının çıkartılması” hususları kapsamında ayrıştırılması değerlidir. Dolayısı ile mülakatlarda söylenenlerin içeriğinin anlaşılması, katılımcı gözlemcilik çıkarımlarının doğru yapılabilmesi ve çıkartılan kutuplu ağ şemasının daha isabetli değerlendirilebilmesi için önce anılan bölümün; örgütte bulunduğu katman, yalıtılma seviyesi, otonomluk durumu ve çıkarlarını elde etme sıralamaları, hakkında bir tasnifleme yapılmış olacaktır. Bu tasnifleme sonrası, hangi bölümün hangi bölüme karşı neden olumsuz ilişki beslediğinin ve bunun kökenlerinin ne olduğuna yönelik değerlendirme yapılmasının, sıralama açısından daha isabetli olacağı düşünülmektedir. Örneğin bir katılımcının mülakat sorularına verdikleri cevaplar; o katılımcının çalıştığı bölümün hangisi olduğu; bu bölümün örgüt tasarımında nerede bulunduğu, diğer bölümler ile kutuplu ilişki ağında hangi konumda olduğu, çıkarını ne ölçüde elde eden bir bölüm olduğu, güç seviyesinin ne kadar olduğu vb. kriterlerinin beraberce değerlendirilmesi sonucunda bir anlam ifade edebilecektir. Başka bir anlayışla bütüncül yapılacak bir veri analizi, araştırma sorularına cevap ararken bizlere daha sağlıklı sonuç elde etme imkânı verecektir.

### **3.3.5.1. İkincil Veriler**

İkincil nitel verilerin çıkartılması kapsamında; örgütün faaliyet hedefleri, misyon-vizyon deklarasyonu, stratejik plan, organizasyon yapısı, görev tanımları, sorumluluk beyanları, iş akış şemaları, yönergeler, talimnameler, raporlama prosedürleri, verimlilik ölçüm metrikleri, personel özlük (maaş, kariyer, yükselme) hakları, bütçe raporları, kadro dağılımı, terfi hakları, ofis yerleşim planları, toplantı tutanakları, şirket içi haberleşme sitesi, alınan kararlar vb. dokümanlar ve bilgiler incelenmiştir.

İkincil veriler, araştırmada birinci ve ikinci olmak üzere iki farklı aşamada gruplanmıştır. Bu amaçla ikincil veriler kapsamında değerlendirilen değişkenlere ve ilgili boyutlarına yönelik elde edilen veriler aşağıda ayrı ayrı detaylandırılmıştır.

### **3.3.5.1.1. İkincil Veriler Birinci Aşama**

Birinci aşamada “Ölçüm Unsurları” kısmında tarif edilen “Örgüt Tasarımı/Yapısı Kapsamında Tasniflenmesi” içeriğindeki boyutlar; bölümün uzmanlığı ve bulunduğu katman, bölümün tamponlama/yalıtılma düzeyi, bölümün otonomluk düzeyi ve bölümler arası bağlar ve bunların kuvveti, kapsamındaki veriler çıkartılmış ve kategorize edilmiştir. Bu sayede, örgüt tasarımı ve teknolojisinin örgütteki güç dağılımını belirlemedeki işlevinin tespit edilmesine yönelik bölümlerin konumları ve özelliklerinin tanımlanmasına yönelik bir altyapı ve sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır.

#### **3.3.5.1.1.1. Bölümlerin Uzmanlığı ve Bulunduğu Katman**

Thompson’a göre tepki ve uyum faaliyetlerinde görev sahibi bölümler örgüt yapısında temelde üç ana katmanda yer alır. Bu katmanlar; en dışta Sınır Katman (SK-Boundary Spanner) bölümleri, merkezde Teknik Katman (TK-Technical Core) bölümleri ve ara katmanda da Yönetim Katmanı (YK) bulunur. Satın alma, pazarlama gibi bölümler SK’da yer alabilecek ve çevreden gelecek talepleri anlamlı hale getirme, stoklama veya tahmin etme araçlarını kullanarak örgüt faaliyetlerinden öngörme, tespit etme ve tepki verme görevlerini yürütebileceklerdir. SK bölümlerinin örgüte dışarıdan bilgi sağlama yanında örgütü çevreye karşı temsil etme görevleri de bulunur (Aldrich ve Herker, 1977). Yazar’a göre bilgi alışverişi yaparken, yani örgütü dış yapı ile bağlarken, tamponlama, aracılık ve etkileme rolünü oynarlar. Bilgiyi filtreleyerek örgüt içerisinde kullanımı için hazmedilecek bir hale getirirler. En içte bulunan TK bölümleri ise Thompson’ın bahsettiği tamponlanan hassas gruptur. Çevresel şoklar eğer hassas ve korunması gereken TK’ya ulaşma durumuna gelirse, bunlar yönetilebilir ayarlamalar ve inovasyonlar ile sönmelendirilmelidir (Lynn, 2005). TK bölümleri, SK bölümleri tarafından örgüte sağlanan girdiler ile örgütün hayatta kalması için dış dünyaya çıktı oluşturacak üretken bölümlerdir.

#### **3.3.5.1.1.2. Bölümlerin Tamponlanma/Yalıtılma Düzeyi**

Thompson (1967), örgütün çevre koşullarına karşı ayakta kalmasına başka bir değişle yaşamasına katkı yapacağı ve bu amaçla çekirdek çıktılarını üreteceği kıymetli bölümlerini örgütlerin koruma altına aldığından bahseder. Bu sayede kıymetli bölümler uzman oldukları

ve örgüt için kritik olan işlerine odaklanarak bunları layığı ile üretme imkânı bulurlar. Tepkisellik bu sayede garantilenir ve sürdürülebilir bir hale getirilebilir. TK bölümlerinin yapacağı üretim örgüt için hayati önem taşıyacağı için bu bölüm yer değiştirilemez bir konumda olacaktır. Zaten tamponlanmasının bir gerekçesi de alternatifinin olmaması nedeniyle hassas yapısıdır (Thompson, 1967).

Bölümlerin tamponlanma düzeyleri için sıralama yapılırken ilgili bölümün taşıdığı görev ve sorumlulukları kapsamında çevre ile yapmakta olduğu değiş tokuş süreçlerindeki konumu değerlendirilmiştir. Çevreden girdi alması ve çevreye çıktı vermesi süreçlerinde bölümün hangi seviyede faaliyet gösterdiğine ve göreceli olarak çevreden ne ölçüde korunduğuna, başka bir ifade ile tamponlandığına bakılmıştır. İlgili bölümün çevre ile yapılan iletişime, yani çevre ihtiyaçlarına cevap vermede doğrudan ara yüzde olma durumları, örneğin; ilgili toplantılara ne ölçüde dahil oldukları, ilgili yazışmaları kimin yaptığı, çevreden gelen istekleri önce kimin değerlendirdiği gibi konular incelenmiştir.

#### **3.3.5.1.1.3. Bölümlerin Otonomluk Düzeyi**

İlgili bölümün uzmanlık alanı kapsamında gösterdiği faaliyetlere yönelik kendi içlerinde gündem belirlemedeki özgürlük ve esneklik seviyeleri incelenmiştir. Kendi bölüm hedefleri ile üst örgüt hedefleri yakınlıkları değerlendirilmiştir. Bütçelerini ne ölçüde kendileri tarafından belirlediklerine bakılmıştır. Verdikleri kararların yürürlüğe sokulmasında aldıkları görüş ve itirazları ne ölçüde dikkate aldıkları ve kararlarını ne seviyede değiştirdikleri yorumlanmıştır. Denetlenme durumları incelenmiştir. Bölümlerin çıktı yapmak üzere planlama aşamalarında çevre isteklerini ne ölçüde dikkate aldıkları ve bunlar ile uyumlu olmaya ne seviyede gayret ettikleri değerlendirilmiştir. Uyumlu olmadıklarında kendilerine ne tür yaptırımlar uygulanabildiği konusu incelenmiştir. Bu anlamda birincil veri elde ederken yapılan mülakat cevapları da ayrıca değerlendirilecektir. TK bölümleri üretkenlikleri etkilenmesin diye çevre etkilerinden yalıtıldıkları için otonom şekilde faaliyetlerini sürdürme ve kendi çıkarına göre karar vermede daha fazla özgürlük imkânına sahip olabilirler. Otonomlukları onların performanslarına ilişkin bilgiyi yaymada kontrol sahibi olmalarına neden olabilecektir.

#### **3.3.5.1.1.4. Bölümler Arası Bağlar ve Bunların Kuvveti**

Örgüt, tasarımı gereği farklı alt bölümlerini değişik seviyede yalıtarak, kararlılık ve esneklik sağlamak üzere özelleşmiş hedefler için uzmanlaştırmak suretiyle birbirlerine çeşitli kuvvetlerde bağlamış durumdadır (Burns ve Stalker 1961; Lawrence ve Lorsch 1967; Thompson, 1967 ve Weick, 1982). Bölümlerin birbirlerine kaynak bağımlılığı ayrıca dikkate alınmıştır. Bölümler örgüt hedefleri kapsamında çıktı oluşturmak için birbirlerine değişen seviyelerde karşılıklı olarak kaynak bağımlıdırlar (Weick, 1982). Bu anlamda bir bölümün uzmanlık alanı kapsamında gösterdiği faaliyetlere yönelik hangi bölümle daha sıklıkla iletişimde bulunduğu ve bu iletişimin kendi çıktısını oluşturmak üzere ne kadar ehemmiyette olduğuna bakılmıştır. Bu anlamda birincil veri elde ederken yapılan mülakat cevapları ve iletişim ağ şemasındaki ilgi değişkeni de dikkate alınmıştır.

#### **3.3.5.1.2. İkincil Veriler İkinci Aşama**

İkinci aşamada “Ölçüm Unsurları” kısmında tarif edilen “Bölümlerin Çıkarcılıklarının Ölçümü” içeriğindeki boyutlar; bölümlerin yeni işe alımlarda aldığı personel payı, bütçeden aldığı pay, terfi kadrolarında aldığı pay, yerleşkede tahsis edilen ofis yeri ve fiziksel imkânlardan aldığı pay, kapsamındaki veriler çıkartılmış ve kategorize edilmiştir Bu veriler sonucu elde edilecek kaynak paylaşımındaki çıkarcılık değişkeninin, aynı zamanda birincil verilerden elde edilecek güç dağılımı değişkeni ile birlikte değerlendirilerek, bölümler arası ilişki türünü belirleme üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılacaktır.

##### **3.3.5.1.2.1. Bölümlerin Yeni İşe Alımlarda Aldığı Personel Payı**

Bölümlerin, yeni işe alınan personel tahsisatları ve üst yönetimden ilave kaynak talebinde buldukları zaman aldıkları önceliklere göre sıralama yapılmıştır. İşe yeni girenler genelde hangi profildedir ve bunlar hangi bölümlere daha fazla yönlendirilmektedir?

#### **3.3.5.1.2.2. Bölümlerin Bütçeden Aldığı Pay**

Sene başlarında yapılan ve yönetimce ayrılan bölüm bütçesine göre (yatırım, genel gider vb.) aldıkları pay kapsamında ilgili sıralama yapılmıştır. Bu payların üstüne ilave ihtiyaç duyduklarında aldıkları ek bütçe tahsisi durumlarına da bakılmıştır.

#### **3.3.5.1.2.3. Bölümlerin Terfi Kadrolarından Aldığı Pay**

Bölümlerde bulunan personel sayıları ve rütbeleri karşılaştırıldığında oransal olarak hangi bölüme daha fazla terfi (dolayısı ile maaş artışı) imkânı sağlandığına göre sıralama belirlenmiştir. Üst rütbeli personelin hangi bölümlerde daha fazla olduğuna dikkat edilmiştir. Hangi bölümlerde yükselme imkânlarının daha fazla olduğuna ve ilgili kadro tahsisatlarına bakılmıştır.

#### **3.3.5.1.2.4. Bölümlerin Tahsis Edilen Yer ve Fiziksel İmkânlardan Aldığı Pay**

Bölümlerin yerleşkede sahip oldukları yer ve fiziksel imkânlardan aldıkları paya göre öncelik sıralamaları yapılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada inşaatı ve dekorasyonu daha konforlu yapılan ve Herzberg (1966) hijyen faktörleri kapsamında değerlendirilen; ofis imkânları, mobilyalarının rahatlığı, odaların genişliği, lojistik ihtiyaçlarının karşılanması vb. koşullar incelenmiştir.

#### **3.3.5.2. Birincil Veriler**

Birincil verilerin çıkarılması da ikincil veriler gibi iki farklı aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada ilgili anket ile kutuplu ağ şeması ve merkezlik değişkeni kapsamındaki boyutlara yönelik nicel verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Hangi bölüm acaba ağda en çok irtibat kurulan, sevilen veya sevilmeyen bölümdür? Ağ analizleri yapılarak bölümlerin ağ içerisinde aralarındaki ilişkilerinin sıklığı ve kutuplarına yönelik merkezilik değerleri elde edilmiştir. Merkezilik değerleri olarak derece, yakınlık, arasındalık, güç, özvektör, vb.



skorları UCINET programı vasıtasıyla çıkartılmıştır. Acaba bu değerler belirli bölümlerde farklılaşmakta mıdır? İkincil verilerde yapılan analizlerde ortaya çıkartılacak, çıkarımı elde eden, yalıtılmış ve otonom bölümlerin anılan ilişkilerdeki merkezilik değerleri acaba bizlere ne ifade edecektir? Bu değerlerin içeriği, ikinci aşamada yapılacak mülakatlar ile daha ayrıntılı anlaşılacaktır. Başka bir deyişle birinci aşamada çıkartılan ağ yapısı ve nicel skorlar dikkate alınarak bölümler arası ilişkilerin neden bu şekilde geliştiğinin tespitine, aralarındaki güç farklılaşmalarının detaylandırılmasına, bağımlılıklarının ve deyiş tokuş gereksinimlerinin gözlenmesine yönelik bireysel ve odak grup mülakatları yanısıra katılımcı gözlemcilik vasıtası ile nitel veriler elde edilecektir. Bu sayede ikincil veriler kapsamında çıkartılan örgüt tasarımı kapsamındaki bölümlerin yerleşimlerinin, otonomluğunun ve yalıtılmasının sınıflandırılması ile birlikte tespit edilen çıkarcılıklarının, ilgili bölümler arasındaki ilişkilerin türlerinin gerekçelerini açıklamasına yönelik çıkarımlar yapılabilecektir.

#### **3.3.5.2.1. Birincil Veriler Birinci Aşama – Anket**

Birincil veriler birinci aşamada “Ölçüm Unsurları” kısmında verilen “Bölümlerin Olumlu-Olumsuz İlişki Ağı Merkeziliklerinin Ölçümü” kapsamındaki veriler, anılan anket vasıtasıyla çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu anket kapsamında “Ölçüm Unsurları” kısmında detayı verilen sorular deneklere iletilmiştir. Alınan cevaplar bireyin hangi bölümdeki diğerleri ile daha çok (bağ seviyesi, sıklık) ilişkisi olduğu, hangi bölümlerdeki diğer bireyler ile olumlu (sevme, danışma) ve hangi bölümlerdeki diğer bireyler ile olumsuz (sevmeme, kaçınma) ilişkileri olduğu çıkarılarak bunların kutupları ve yönleri öğrenilmiştir. Analiz birimi örgütteki bölümler olup soyut olan bölüm algılarını, bu bölümdeki bireylerin algılarının temsil etmesi varsayımı kavramsal çerçevede yapılmıştır. Alan araştırmasında ancak bireylerin görüşleri deneyimlenebileceğinden, karşılıklı birey görüşlerinin bütüncül değerlendirilmesi ile bölüm görüşlerinin soyutlanması yoluna gidilmiştir. Benzer şekilde bu yolun tutarlılığı da gene kuramsal gerekçelerle tezin kavramsal çerçeve kısmında desteklenmeye çalışılmıştır.

Deneklerin sorulara verdikleri cevaplar nicel rakamlara çevrilmiş olup “0-Hiçbir Zaman veya Fikrim Yok, 2-Az Seviyede, 4-Bazen, 6-Sıklıkla” cevaplarını temsil etmektedir.

Birincil veri birinci aşama kapsamında yapılan anket sonucu bölümlerin aralarındaki “sıklık olumlu, olumsuz ve kutuplu ağ” ilişki verileri için “derece, yakınlık, arasındalık, güç (Bonacich), özvektör (statü) ve PN (olumlu-olumsuz)” merkezilik boyutları skorları UCINET Programı yardımıyla çıkartılmıştır (Borgatti, Everett ve Freeman, 2002). Labianca (2014) başta olmak üzere ilgili araştırmacılar olumsuz ilişkilerin etkisinin olumlulara göre daha fazla olduğundan bahsederler. Dolayısı ile PN merkezilik verisini elde ederken olumsuz verilerin iki katı alınarak olumlu veriler ile birleştirilmiş ve edinilen sonuca sıklık verileri de çarpan olarak dahil edilmiştir. Zira ilişkiadaki frekansın artması, paralelinde yaşanacak ilişkilerin türünün büyüklüğüne de etki edecektir.

### **3.3.5.2.2. Birincil Veriler İkinci Aşama – Mülakat**

Bu aşamada, anket sonucu ile elde edilen kutuplu ilişki ağı şemasının ve bu kapsamdaki hesaplanan nicel merkezilik değerlerinin içeriğini tespit etmek üzere ilgili bölümlerdeki çalışanlar ile bireysel ve odak grup mülakatları düzenlenmiştir. Mülakat ile daha önce elde edilen ikincil veriler kapsamında elde edilen örgütsel tasarım ve çıkarıcılık değişkenleri ve bunlara ait boyutlar hakkındaki bilgiler daha doğru analiz edilebilecektir. Bu aşamada aynı zamanda olumsuz ilişkilerin bilişsel ve yapısal nedenlerle meydana gelip gelmediği hakkında da veri toplanmıştır.

### **3.3.5.3. Tasarlanan Anket ve Mülakat Soruları**

#### **3.3.5.3.1. Anket Soruları**

Anket için Venkataramani, Labianca ve Grosser (2013) tarafından geliştirilen üç adet soru örnek alınmıştır. Bu sayede kutuplu ağ şemasına ve ilgili bölümlerin merkezilik verilerine ulaşılabilecektir.

Anılan anket soruları toplu olarak aşağıda verilmiştir:

- **İlişki Sıklığı ve Merkezilik:** Listedeki bölümler ile süreçleriniz gereği ne seviyede bilgi ve kaynak alışverişinde bulunursunuz?
- **Olumlu İlişkiler ve Merkezilik:** Listedeki bölümler iletişim anlamında sizinle ne seviyede uyumlu çalışmaktadır?
- **Olumsuz İlişkiler ve Merkezilik:** İletişime geçtiğinizde bazı insanlar size kendinizi huzursuz hissettirebilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı veya mümkünse onlarla iletişime geçmemeyi tercih edebilirsiniz. Liste içerisindeki bölümlerden hangilerinde çekindiğiniz bu tip insanlar vardır?

### 3.3.5.3.2.Mülakat Soruları

Uygulanan mülakat içeriğindeki sorular ile daha önce edinilen tüm birincil ve ikincil verilerin içeriklerinin doğru biçimde değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Deneklerin beyanları daha önceki verilerde öğrenilemeyen birçok gömülü bilgilerin keşfedilmesine olanak vermektedir.

Mülakat soruları tez danışmanının ve ilgili bölüm yöneticilerinin görüşleri sonrası belirlenmiş olup aşağıda toplu olarak sunulmuştur:

- Görev ve sorumluluklarınız kapsamında, diğer bölümlerden ihtiyaç duyduğunuz işleri talep ettiğinizde veya onlara danıştığınızda, direnç ile karşılaşmanızın, terslenmeniz veya çatışma yaşamamızın sebepleri sizce ne olabilir? Genelde kişisel etkenler mi? yoksa iş süreçlerinin getirdiği etkenler mi buna neden olmaktadır?
- Bu bölümlerden talep ettiğiniz işleri gerektiği gibi alamadığınızda, sorumluluğunuzdaki görevleri tamamlamada problem yaşıyor musunuz? Bu durumda başınıza ne tür işler geliyor?
- Bu bölümlere iş yaptırabilmek ve talep ettiğiniz çıktıyı alabilmek için karşılığında kurumsal süreçlerde yer almayan “al gülüm - ver gülüm” türünde değiş tokuşlar yapmak veya ödün vermek zorunda kaldığınız oldu mu? Nasıl?
- Bazı bölümler sizce çıkarlarını (kurumsal kararları etkileme, bütçeden kopardığı pay, personel ihtiyacını giderme, daha avantajlı ekipman ve ofis koşulları edinme gibi) diğerlerine

göre nasıl daha fazla elde edebiliyorlar? Sizce bu bölümler diğerlerine göre daha mı güçlüler? Örnekler ile bu bölümleri ve kopardıkları çıkarlarını tarif edebilir misiniz?

- Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin Grubunuzun mal ve hizmet teslimatları yapmasında veya bu esnada ortaya çıkabilecek önemli riskleri (müşteri talepleri veya teknik problemler gibi) gidermede katkısı nasıldır?
- Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin faaliyetleri ve görevlerini kurum/grup içi veya dışından bir alternatif birim de kolayca yapabilir mi?
- Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin faaliyetleri ve görevlerinin, iş akışlarındaki merkezilik seviyeleri nasıldır? Bu bölümlerin katılımı veya onayı olmadan işler yürümez mi?

### 3.3.6. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmaların nicel araştırmalarda olduğu gibi geçerliliğinin ve güvenilirliğinin tespit edilmesine yönelik net ölçümsel standartlar bulunmamaktadır. İndirgemeci olmayan yorumsamacı fenomen, nicel fenomen ile bu anlamda pek bağdaşmaz. Nicel araştırmalarda ayrı ayrı ele alınan geçerlilik ve güvenilirlik değerleri nitel araştırmalarda bir arada görülür ve inanılabilirlik, aktarılabirlik ve itimat edilebilirlik gibi kapsayıcı bir terminoloji kullanılır (Golafshani, 2003). Nitel araştırmalarda geçerliliğin yerine sağlanması daha mümkün olan isabetliliğin, daha ziyade inandırıcılık, dürüstlük, transfer edilebilirlik, teyit edilebilirlik veya otantiklik gibi, dışarıdan ve araştırma sonrası yapılan değerlendirmeler ile sağlanıp sağlanamadığı kanısına varılabilir (Lincoln ve Guba, 1981; Morse ve diğerleri, 2002; Sinkovics, Penz ve Ghauri, 2008). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik; inanılabilirlik, onaylanabilirlik, aktarılabirlik ve güvenilebilirlik kapsamında yer alan katılımcılar tarafından varılan bulguların teyit edilmesi, akran görüşü, uzun süreli katılımcı gözlemlerde bulunma gibi yöntemlerin kullanıldığı izlenmektedir (Başkale, 2016; Şimşek ve Yıldırım, 2016). Benzer şekilde çeşitleme veya üçgenleme gibi farklı veri toplama teknikleri ile (doküman inceleme, mülakat, gözlem vb.) sonuçların teyit edilmesi araştırmanın inandırıcılığı için faydalı olacaktır (Şimşek ve Yıldırım, 2016; Freeman, 2017).

Araştırma sorularının kökenine inmeden önce örgütsel ağ yapısı içerisindeki ilişki bağlantılarının şeması çıkartılarak ilişki türleri ve bu ilişkilerin kutupları ve hangi yöne doğru olduğu tespit edilmiştir. Hangi bölümler ilişki ağında sevilmeyen konumda? Hangi bölümler danışma ağında merkezi? verileri edinilmiştir. Bu sayede yapılacak nitel araştırmaya girdi sağlayacak ilgili bölümler ve aralarındaki ilişki kutupları öğrenilmiştir. Nitel araştırma soruları pilot bir gruba uygulanarak hem edinilen ağ şemasını doğrulaması test edilmiş hem de sorulara verilen cevapların araştırma sorusuna yönelik yaptığı katkı test edilerek sorular rafine edilmiştir. Rafine edilen sorular aynı zamanda uzman ve akranlara danışılarak gerekli güncellemeler yapılmıştır. Mülakatlar esnasında deneklerin konuya odaklanması sağlanmış ve sapmalar yaşandığında sorunun özü hatırlatılarak denegin gerçek ve samimi cevapları edinilmeye çalışılmıştır. Alınan cevabın tutarlılığının sağlanması için teyit edici yan sorular sorulmuş ve denegin cevap hakkındaki kararlılığı izlenmiştir. Alternatif sorular ile denegin verdiği cevabı değiştirip değiştirmediği de takip edilmiştir. Gerektiği durumlarda sorulmuş sorulara tekrar dönülerek cevabının teyidi alınmaya çalışılmıştır. Yapılan doküman taramaları ile deneklerin cevaplarının; kaynakların paylaşımına yönelik kararlar, iş akış şemaları, görev sorumluluk tanımları ve organizasyon yapısı ile uyumları sınanmıştır. Nitel araştırmada hangi yöntem seçilirse seçilsin araştırmacının öz fikirleri araştırmanın esasını oluşturur. Dolayısı ile araştırma öncesi kendi ön yargılarını bilerek taraflı olmamaya çalışmalıdır. Bağlama yakın olma veya özneyi önden tanımanın araştırmada olumsuz bir etkisi olacağı söylenemez. Aksine araştırmacının bağlamı ve özneyi yakından tanıması verinin içinde özde ne ifade edildiğini doğru kavramaya yardımcı olacaktır (Bengtsson, 2016). Araştırmacı tarafından cevapçuların yorumları uzun süren gözlemler ile de tekrarlanmaya çalışılmıştır. Cevapçuların yorumlarının mümkün olduğunca kişisel problemleri içermemesi sağlanmış ve bu doğrultuda yorum verenler mümkün olduğunca ayrı bir kategoride değerlendirilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. İkincil Veriler

Örgütte yapılan ikincil veri taramaları ile bölümlerin temelde Thompson (1967) tarafından tarif edilen katmanlara yerleştiği izlenmiştir. Anılan grup bünyesindeki bölümlerin konumları ve faaliyetleri kuramsal çerçevede tanımlanan Teknik Katman (TK), Sınır Katmanı (SK) ve Yönetim Katmanı (YK) ile örtüşmektedir. Örgütte çevre koşullarına karşı tepkisel olmak adına tamponlama yapılmakta ve bu sayede bazı bölümler yalıtılmak suretiyle çevreden korunmaktadırlar. Çevreden yalıtılan bu bölümlerin aynı zamanda çevreye zayıf şekilde bağlı olmaları nedeniyle diğerlerine nazaran daha otonom hale geldiği izlenmiştir. Yalıtılmış ve otonom bölümlerin örgüt için kıymetli çıktıları üretmesi için bu bölümler örgüt tarafından korunarak el üstünde tutulmaktadır. Anılan bölümler otonom yapısı ile TK'da, çevre ile tampon görevinde olanlar da çevre ile ara yüzde konumlanan SK'da yer almaktadır. YK'da, grubun idaresi ve mali yönetimi bulunmaktadır. Örgütün çıktısına ihtiyaç duyan paydaşlara daha yakın duran bölümler, yani SK'dakiler, daha fazla göz önünde bulunmaktadırlar. TK ve SK bölümleri aralarında çeşitli asimetride karşılıklı bağımlılıklar bulunmaktadır. Mübadele süreçleri ile birinin çıktısı diğerine girdi olmaktadır. Grup bünyesindeki kararları alırken ve kaynakları paylaşırken bölümler özeldeki çıkarlarını gözetmektedirler. Bu bölümler örgütlerinin çevreye karşı baş etmesinde çeşitli seviyelerde katkı sahibidirler. Ayrı katmanlarda bulunan bölümlerin örgütsel ağdaki konumları yanısıra stratejik koşul bağımlılıkları giderme ve belirlemedeki öncelikleri nedeniyle farklılaşmış güçleri vardır (Hickson, 1971). Bölümler, çağdaş örgütsel iletişim sistemleri ve örgütün biçimsel yönergeleri doğrultusunda birbirleri ile mübadelelerde bulunurlar. Grup yapısı modern karar destek ve yönetim bilgi sistemleri ile donatılmış olup performans ve maliyet bilgileri kurumsal biçimde derlenerek ilgililerce denetlenmektedir. Bölümlerin özelde hedefleri ve bütçeleri bulunur. Hedefleri ne kadar sağladıkları ve bütçe performans raporları, kurumsal kaynak planlaması mekanizmaları ile değişen seviyelerde takip edilmektedir. Bölümlerin başlarında bulunan yöneticiler belli kriterlere göre atanmakta ve denetlenmektedir. Bu yöneticiler, kurumsal süreçler gereği sorumlulukları kapsamında yaptıkları etkileşimlerle bölümleri adına örgütsel kararları, yapısal imkân ve yetkileri yanında, güçlerini kullanarak politik çıkarları çerçevesinde verirler.

İkincil veriler, örgüt tasarımı/yapısı kapsamında tasniflenmeyi içeren birinci aşama ve bölümlerin çıkarıcılıklarının ölçümünü içeren ikinci aşama olmak üzere, iki aşamada sınıflandırılmıştır.

#### **4.1.1. İkincil Veriler Birinci Aşama**

Birinci aşamada “Ölçüm Unsurları” kısmında tarif edilen “Örgüt Tasarımı/Yapısı Kapsamında Tasniflenmesi” içeriğindeki boyutlar; bölümün uzmanlığı ve bulunduğu katman, bölümün tamponlama/yalıtılma düzeyi, bölümün otonomluk düzeyi ve bölümler arası bağlar ve bunların kuvveti, kapsamındaki veriler çıkartılmış ve kategorize edilmiştir. Bu sayede, örgüt tasarımı ve teknolojisinin örgütteki güç dağılımını belirlemedeki işlevinin tespit edilmesine yönelik bölümlerin konumları ve özelliklerinin tanımlanmasına yönelik bir altyapı ve sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır.

##### **4.1.1.1. Bölümlerin Uzmanlığı ve Bulunduğu Katman**

Thompson (1967) kriterlerine göre bölümlerin örgütteki uzmanlık alanlarına göre hangi katmanda (Sınır Katman-SK, Teknik Katman-TK, Yönetim Katmanı-YK) buldukları aşağıdaki tabloda sınıflandırılmıştır. Buna göre; 7, 9, 12 ve 14 sıra no’lu bölümler TK’da, 5 ve 6 sıra no’lu bölümler YK’da, 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11 ve 13 sıra no’lu bölümler de SK’da bulunmaktadır.

**Tablo 1. Bölümlerin Yer Aldığı Katmanlara Göre Sınıflandırılması**

Bölüm No	SK/TK/YK	Açıklama
1	SK	Lojistik ve bakım/onarım faaliyetlerinin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temasta ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenmekle görevli bölümlerden biridir.
2	SK	Çevre gereksinimlerini özümseyen faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temastadır ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenir. Örgütü çevreye temsil eder ve söz verdiği çıktıları TK'dan alarak çevreye iletir.
3	SK	Çevre gereksinimlerini özümseyen faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temastadır ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenir. Örgütü çevreye temsil eder ve söz verdiği çıktıları TK'dan alarak çevreye iletir.
4	SK	Çevre gereksinimlerini özümseyen faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temastadır ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenir. Örgütü çevreye temsil eder ve söz verdiği çıktıları TK'dan alarak çevreye iletir.
5	YK	Örgütün kalite güvence faaliyetlerinin yürütüldüğü ve raporlandığı bölümdür. Örgüt faaliyetlerinin standartlar ile uyumu denetlenir.
6	YK	Örgütün mali ve idari etkinlik ve verimlilik metriklerinin belirlenerek elde edilen verilere göre örgütün durumunun üst yönetime raporlandığı bölümdür.
7	TK	SK bölümleri tarafından örgüte sağlanan girdiler ile örgütün hayatta kalması için dış dünyaya çıktı oluşturan üretken bölümdür. Aynı zamanda 9 no'lu bölüm ile SK bölümleri arasında durur.
8	SK	Çevre gereksinimlerini özümseyen faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temastadır ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenir. Örgütü çevreye temsil eder ve söz verdiği çıktıları TK'dan alarak çevreye iletir.
9	TK	SK bölümleri tarafından örgüte sağlanan girdiler ile örgütün hayatta kalması için dış dünyaya çıktı oluşturan üretken bölümdür.
10	SK	Çevre gereksinimlerini özümseyen faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temastadır ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenir. Örgütü çevreye temsil eder ve söz verdiği çıktıları TK'dan alarak çevreye iletir.
11	SK	Çevre gereksinimlerini özümseyen faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temastadır ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenir. Örgütü çevreye temsil eder ve söz verdiği çıktıları TK'dan alarak çevreye iletir.
12	TK	SK bölümleri tarafından örgüte sağlanan girdiler ile örgütün hayatta kalması için dış dünyaya çıktı oluşturan üretken bölümdür.
13	SK	Çevre gereksinimlerini özümseyen faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Bu bölüm çevre ile yakın temastadır ve çevre gereksinimleri ile ilk elden ilgilenir. Örgütü çevreye temsil eder ve söz verdiği çıktıları TK'dan alarak çevreye iletir.
14	TK	SK bölümleri tarafından örgüte sağlanan girdiler ile örgütün hayatta kalması için dış dünyaya çıktı oluşturan üretken bölümdür.



#### 4.1.1.2. Bölümlerin Tamponlanma/Yalıtılma Düzeyi

Thompson (1967), kriterlerine göre bölümlerin tamponlanma düzeyleri aşağıdaki tabloda sıralanmıştır. Buna göre; 7, 9, 12 ve 14 sıra no'lu TK bölümleri tamponlanmakta diğerleri ise çevreye yakın durmaktadır.

**Tablo 2. Bölümlerin Tamponlanma Seviyelerine Göre Tasniflenmesi**

Bölüm No	Tampon Seviyesi 0-Doğrudan çevreye bağli 1-Çevre ile dolayli bağlantılı 2-Çevreden izole	Açıklama
1	0-1	Bu bölüm hem doğrudan hem de bazı SK bölümleri aracılığında dolaylı olarak çevre ile iletişindedir. Bazen kendi başlarına bazen de TK bölümleri desteği ile çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutarlar.
2	0	Bu bölüm doğrudan çevre ile iletişindedir. TK bölümleri desteği olmadan çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutamazlar.
3	0	Bu bölüm doğrudan çevre ile iletişindedir. TK bölümleri desteği olmadan çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutamazlar.
4	0	Bu bölüm doğrudan çevre ile iletişindedir. TK bölümleri desteği olmadan çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutamazlar.
5	1	Bu bölüm hem doğrudan hem de bazı SK bölümleri aracılığında dolaylı olarak çevre ile iletişindedir. Bazen kendi başlarına bazen de TK bölümleri desteği ile çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutarlar.
6	1	Örgütün etkinlik ve verimlilik metriklerinin belirlenerek elde edilen verilere göre örgütün maliyetlerinin üst yönetime raporlandığı bölümdür.
7	2	Örgüt tarafından çevre koşullarından korunarak değerli çıktı oluşturması için yalıtılmıştır. Aynı zamanda 9 no'lu bölüm ile SK bölümleri arasında durur.
8	0	Bu bölüm doğrudan çevre ile iletişindedir. TK bölümleri desteği olmadan çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutamazlar.
9	2	Örgüt tarafından çevre koşullarından korunarak değerli çıktı oluşturması için yalıtılmıştır.
10	0	Bu bölüm doğrudan çevre ile iletişindedir. TK bölümleri desteği olmadan çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutamazlar.
11	0	Bu bölüm doğrudan çevre ile iletişindedir. TK bölümleri desteği olmadan çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutamazlar.
12	2	Örgüt tarafından çevre koşullarından korunarak değerli çıktı oluşturması için yalıtılmıştır.
13	0	Bu bölüm doğrudan çevre ile iletişindedir. TK bölümleri desteği olmadan çevre koşullarına karşı örgütü ayakta tutamazlar.
14	2	Örgüt tarafından çevre koşullarından korunarak değerli çıktı oluşturması için yalıtılmıştır.

#### 4.1.1.3. Bölümlerin Otonomluk Düzeyi

Bölümlerin otonomluk sınıflandırması aşağıdaki tabloda sunulmuştur. 5, 7, 9, 12 ve 14 no'lu TK bölümleri otonomdur. Diğer bölümler ise SK bölümleri olup otonom değildir.

**Tablo 3. Bölümlerin Otonomluk Seviyelerine Göre Tasniflenmesi**

Bölüm No	Otonomluk Seviyeleri Otonom değil (OD) Otonom (O)	Açıklama
1	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
2	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
3	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
4	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
5	O	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgürdür. Performansları yakından takip edilmemektedir. Verimlilikleri için denetlenmemektedirler.
6	OD	Finansal denetleme ve raporlamadan sorumlu bölümdür. YK katmanında bulunur.
7	O	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgürdür. Performansları yakından takip edilmemektedir. Verimlilikleri için denetlenmemektedirler.
8	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
9	O	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgürdür. Performansları yakından takip edilmemektedir. Verimlilikleri için denetlenmemektedirler.
10	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
11	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
12	O	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgürdür. Performansları yakından takip edilmemektedir. Verimlilikleri için denetlenmemektedirler.
13	OD	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgür değildir. Performansları yakından takip edilmektedir. Verimlilikleri için denetlenmektedirler.
14	O	Bölüm kendi hedeflerini ve bütçesini belirlemede özgürdür. Performansları yakından takip edilmemektedir. Verimlilikleri için denetlenmemektedirler.

#### 4.1.1.4. Bölümler Arası Bağlar ve Bunların Kuvveti

Bölümler arası bağ kuvveti Tablo-4'te sunulmuştur. Buna göre sınır katmanda yer alan ve otonom olmayan bölümler, tamponlanan ve otonom bölümlere daha sıkı bağlıdır. Tamponlanma arttıkça daha çok tamponlanan bölümlere diğerleri tarafından duyulan bağ kuvveti daha da artmaktadır. Bu da bir nevi bağımlılığı işaret etmektedir.

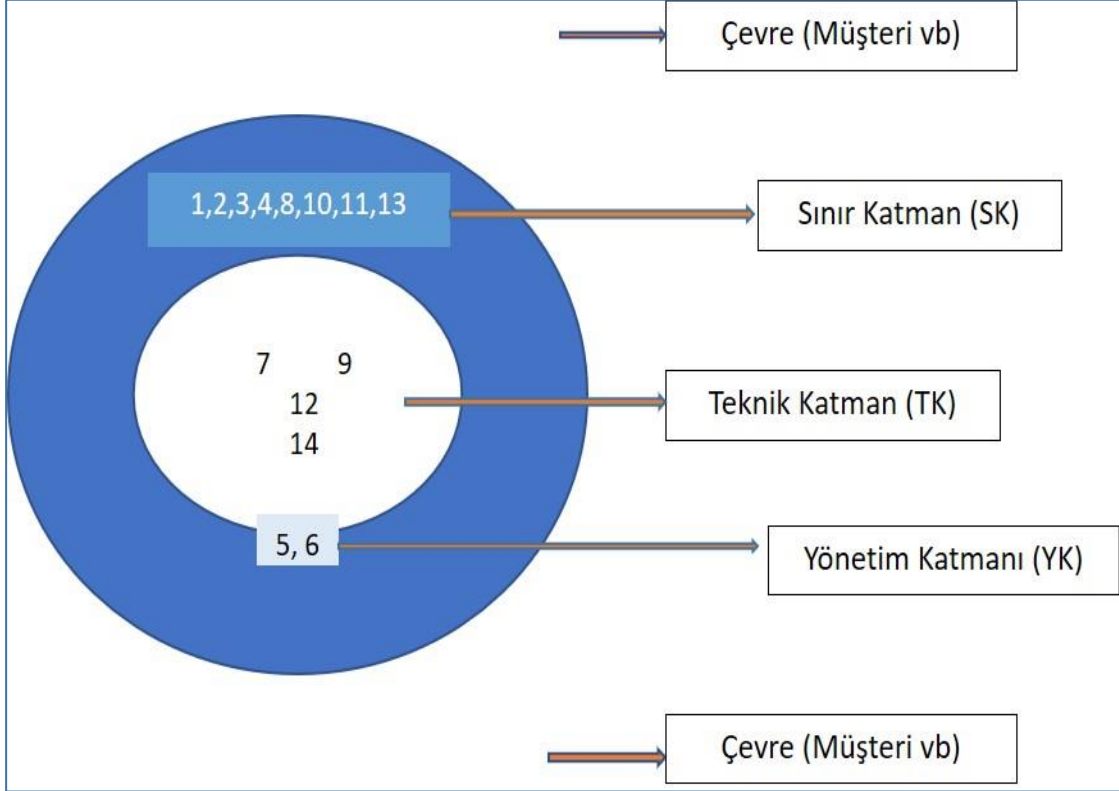
**Tablo 4. Bölümler Arasındaki Bağ Seviyeleri**

Bölüm No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1		ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB
2	ZB		KB	ZB	ZB	ZB	KB	ZB	KB	ZB	ZB	KB	ZB	KB
3	ZB	ZB		ZB	ZB	ZB	KB	ZB	KB	ZB	ZB	KB	ZB	KB
4	ZB	ZB	ZB		ZB	ZB	KB	ZB	KB	ZB	ZB	KB	ZB	KB
5	ZB	ZB	ZB	ZB		ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	KB
6	ZB	KB	KB	KB	ZB		ZB	KB	ZB	KB	KB	ZB	KB	ZB
7	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB		ZB	KB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB
8	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	KB		KB	ZB	KB	KB	ZB	KB
9	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	KB	ZB		ZB	ZB	ZB	ZB	ZB
10	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	KB	ZB	KB		ZB	KB	ZB	KB
11	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	KB	KB	KB	ZB		KB	ZB	KB
12	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB		ZB	KB
13	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	KB	ZB	KB	ZB	ZB	KB		KB
14	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	ZB	KB	ZB	

#### 4.1.1.5. Bölümlerin Örgütteki Yerleşimleri ve Aralarındaki Bağların Şeması

Bölümlerin yerleşimlerinin Thompson (1967) çekirdeğine göre uyarlanması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu sayede hangi bölümler çevreye daha yakın veya hangi bölümler yalıtılmış daha kolay anlaşılacaktır.

**ŞEKİL 1.** BÖLÜMLERİN ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ YERLEŞİMLERİ



#### 4.1.1.6. İkincil Veriler Birinci Aşama Sonucu ve Toplu Veriler

1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 13 no'lu bölümlerin SK'da, 7, 9, 12, 14 no'lu bölümlerin TK'da ve 5 ve 6 no'lu bölümlerin de YK olduğu belirlenmiştir. TK bölümlerinin tamponlandığı ve çevreden izole oldukları tespit edilmiştir. TK bölümlerinin aynı zamanda otonom oldukları ve örgüt içi yerleşimleri göz önüne alındığında SK bölümlerinin TK bölümlerine sıkı bağlı olduğu görülmektedir. SK bölümleri ise tamponlanmamakta ve çevreye sıkı bağlı oldukları izlenmiştir. Tamponlanan TK bölümlerinin ise SK bölümlerine zayıf bağlı olduğu ve TK bölümlerinin de kendi içerisindeki konumuna göre birbirlerine çeşitli kuvvetlerde bağlı oldukları ve daha az tamponlanan TK bölümlerinin daha fazla tamponlanan TK bölümlerine daha sıkı bağlı oldukları görülmektedir. Bölümlerin yer aldıkları katman, tamponlanma seviyeleri, otonomluk durumları ve bağları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 5. Bölümlerin Yer Aldıkları Katman, Tamponlanma Seviyeleri, Otonomluk Durumları ve Bağlarının Toplu Şekilde Gösterimi**

Bölüm No	Bulunduğu Katman SK/TK/YK	Tampon Seviyesi 0-Doğrudan çevreye bağlı 1-Çevre ile dolaylı bağlantılı 2-Çevreden izole	Otonomluk Seviyeleri Otonom değil (OD) Otonom (O)	Bağımlılık Durumu
1	SK	0 - 1	OD	7,9,12,14'e bağımlı
2	SK	0	OD	7,9,12,14'e bağımlı
3	SK	0	OD	7,9,12,14'e bağımlı
4	SK	0	OD	7,9,12,14'e bağımlı
5	YK	1	O	14'e bağımlı
6	YK	1	OD	2,3,4,10,11,13'e bağımlı
7	TK	2	O	9'a bağımlı
8	SK	0	OD	7,9,12,14'e bağımlı
9	TK	2	O	7'ye bağımlı
10	SK	0	OD	7,9,12,14'e bağımlı
11	SK	0	OD	7,9,12,14'e bağımlı
12	TK	2	O	14'e bağımlı
13	SK	0	OD	7,9,12,14'e bağımlı
14	TK	2	O	12'ye bağımlı

#### 4.1.2. İkincil Veriler İkinci Aşama Sonucu ve Toplu Veriler

İkincil veriler ikinci aşama kapsamındaki toplu veriler aşağıdaki tabloda bir araya getirilerek özetlenmiştir. Buna göre, tamponlanan (yalıtılmış) ve otonom olan TK bölümlerinin, yeni işe alımlarda, bütçede, terfi imkânlarında ve ofis koşullarında, SK bölümlerine göre çıkarlarını daha fazla elde ettikleri görülmektedir. Başka bir deyişle çevreden izole edilerek korunan (tamponlanan) aynı zamanda da otonom olan TK bölümlerinin örgüt tarafından daha kıymetli bulunduğu ve onlara daha özel imkânlar tanındığı çıkarımı yapılabilir.

**Tablo 6. Bölümlerin Çıkarlarını Ne Ölçüde Elde Ettiklerinin Sıralandığı Özet**

Bölüm No	Yeni işe alımlardaki tahsisatta aldığı öncelik sırası	Bütçeden aldığı payda öncelik sırası	Terfi kadrolarındaki tahsisatta aldığı öncelik sırası	Ofis yeri ve fiziksel imkânlardaki tahsisatta aldığı öncelik sırası
1	5	5	5	6
2	6	7	6	8
3	10	10	10	9
4	7	8	7	10
<b>5</b>	4	6	4	5
6	13	14	13	7
<b>7</b>	2	2	2	2
8	8	9	8	11
<b>9</b>	1	1	1	1
10	14	13	14	14
11	11	11	11	12
<b>12</b>	9	4	9	4
13	12	12	12	13
<b>14</b>	3	3	3	3

Acaba yalıtılmış ve otonom olan aynı zamanda çıkarlarını SK bölümlerine göre daha fazla elde eden bu TK bölümleri ile SK bölümleri arası ilişkilerin içerikleri nasıldır? Başka bir deyişle örgütsel ağdaki ilişki kutuplarının oluşumu acaba ikincil verilerde varılan tespit ve sınıflamalar ile ne şekilde ilişkilidir?

## 4.2. Birincil Veriler

Birincil veriler kapsamında “Yöntem” kısmında detayı verilen Anket ve Mülakatlar düzenlenmiş ayrıca katılımcı gözlemcilik ile toplanan veriler doğrulanmaya çalışılmıştır.

### 4.2.1. Birincil Veriler Birinci Aşama (Anket)

Örgütsel ağ şeması ve bölümler arası ilişki kutuplarını çıkartmak üzere düzenlenen ankette bölümler arası ilişki sıklığı, olumlu ilişkiler ve olumsuz ilişkiler için; Labianca, Brass ve Gray (1998), Everett ve Borgatti (1998) tarafından çalışılan ve “Ölçüm Unsurları” kısmında bahsettiğimiz “Derece, Arasındalık, Yakınlık, Özvektör, Güç ve PN” merkezilikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu sayede “kim olumlu ağda merkezi, kim sevilmiyor, kimin statüsü yüksek, kim daha güçlü vb.” bulgulara ulaşılmıştır.

#### 4.2.1.1. İlişki Sıklığı Merkezilik Verileri

İlişki sıklığı ağı kapsamındaki merkezilik verilerine ulaşmak için araştırma yapılan ankette katılımcılara “**Listedeki bölümler ile süreçleriniz gereği ne seviyede bilgi ve kaynak alışverişinde bulunursunuz?**” sorusu iletilmiştir. Buna göre, ilişki sıklığı içeri yönlü merkezilik verileri değerlendirildiğinde, çıkarlarını nispeten daha fazla koruyan başta 5, 7, 9, 12 ve 14 no’lu bölümler olmak üzere yalıtılmış ve otonom TK bölümlerinin, en belirgini derece merkezilikleri olmak üzere, arasındalık (akış), güç (Bonacich) ve statü (özvektör) merkezilikleri SK bölümlerine göre daha fazla çıkmıştır. Yalıtılmış ve otonom olmamasına rağmen 1 no’lu bölümün de anılan merkezilik değeri yüksek çıkmıştır. SK’da yer alan bu bölümün örgütün lojistik ihtiyaçlarını giderme görevini yürütmesi nedeniyle sıklıkla iletişim kurulan bir bölüm olmasının bunda etken olduğu düşünülmektedir. Çıkarımı elde etme sıralamasında bu bölümün yalıtılmış ve otonom TK bölümlerinden hemen sonra gelmesi de dikkat çekicidir. Dolayısı ile gücünün ayrıştığı çıkarımı yapılabilir. Anılan bölümlerin yakınlık merkezilikleri anlamlı biçimde ayrışmamıştır. Ağ yapısının kapalı olması ve tüm bölümlerin birbirine bağlantılı olmaları nedeniyle birkaç seviyede birbirlerine

ulaşabilmelerinin bunu açıkladığı düşünülmektedir. İzole bölüm veya katmansal ayrışma bulunmamaktadır.

Özetle, aşağıdaki tabloya göre, SK bölümlerinin en çok yalıtılmış ve otonom (TK) bölümleri ile ilişki kurdukları ve TK bölümlerinin ilişki sıklığı değişkeni için derece, güç ve statü merkezilik skorlarının SK bölümlerine göre daha fazla olduğu çıkarımları yapılabilecektir.

**Tablo 7. İlişki Sıklığı İçin İçeri Yönlü “Derece, Yakınlık, Arasındalık, Bonacich Güç, Özvektör” İçeri Yönlü Merkezilikleri**

Bölüm No	Derece Merkezilik	Yakınlık Merkezilik	Arasındalık Merkezilik (Akış)	Bonacich Güç	Özvektör
1	<b>40.720</b>	0.813	6.265	<b>1.060</b>	0.229
2	30.360	0.929	5.292	0.795	0.216
3	29.690	1.000	8.505	0.750	<b>0.288</b>
4	35.090	0.867	7.617	0.920	<b>0.278</b>
5	<b>45.350</b>	0.867	7.217	<b>1.201</b>	0.261
6	33.250	0.813	<b>9.264</b>	0.794	0.268
7	<b>56.410</b>	0.867	<b>10.300</b>	<b>1.412</b>	<b>0.305</b>
8	28.280	0.929	6.406	0.707	0.216
9	<b>48.390</b>	0.813	7.250	<b>1.258</b>	<b>0.273</b>
10	29.860	0.929	6.321	0.773	0.238
11	25.820	0.929	8.211	0.629	0.259
12	<b>43.700</b>	0.867	<b>11.172</b>	<b>1.100</b>	<b>0.316</b>
13	34.380	0.929	8.237	0.907	<b>0.283</b>
14	<b>50.050</b>	0.813	<b>8.649</b>	<b>1.287</b>	<b>0.287</b>



#### 4.2.1.2. Olumlu İlişki Ağı Merkezilik Verileri

Olumlu ilişki ağı merkezilik verilerine ulaşmak için araştırma yapılan ankette katılımcılara “**Listedeki bölümler iletişim anlamında sizinle ne seviyede uyumlu çalışmaktadır?**” sorusu iletilmiştir. Buna göre, olumlu ilişkide içeri yönlü merkezilik verileri değerlendirildiğinde, çıkarlarını SK bölümlerine göre nispeten daha fazla koruyan başta 5, 7, 9 ve 14 bölümler olmak üzere yalıtılmış ve otonom TK bölümlerinin, en belirgin derece merkezilikleri olmak üzere, arasındalık (akış), güç (Bonacich) ve statü (özvektör) merkezilikleri nispeten fazla çıkmıştır. Yalıtılmış ve otonom olmamasına rağmen 1 no’lu bölümün derece merkezilik değeri, ilişki sıklığı değişkeninde olduğu gibi gene yüksek çıkmıştır. SK’da yer alan bu bölümün çıkarını elde etme sıralamasında yalıtılmış ve otonom TK bölümlerinden hemen sonra gelmesi gene dikkat çekicidir. Dolayısı ile gücünün ayrıştığı çıkarımı pekiştirilebilir. İlişki sıklığı merkezilik değerleri fazla çıkan 12 no’lu yalıtılmış ve otonom bölümün olumlu ilişki merkeziliklerindeki değeri düşük çıkmıştır. Bu bölümün genel anlamda fazlaca sevilmemesinin gerekçeleri yapılan mülakatlar ile daha fazla araştırılmıştır. 12 no’lu bölümün TK’da daha fazla yalıtıldığı ve nispeten daha fazla otonom olduğu düşünülmektedir. İlişki sıklığı merkezilik değeri de beklendiği üzere diğer TK bölümlerinden düşük çıkmıştır. Olumsuz ilişki derece merkezilik değerinin de nispeten düşük çıkacağı öngörülmektedir.

Anılan bölümlerin yakınlık merkezilikleri gene anlamlı biçimde ayrışmamıştır. Ağ yapısının kapalı olması ve tüm bölümlerin birbirine kolayca ulaşabilmelerinin bunu açıkladığı düşünülmektedir. İzole bölüm bulunmamaktadır.

Özetle, aşağıdaki tabloya göre, SK bölümlerinin sıklıkla ilişki kurdukları yalıtılmış ve otonom (TK) bölümleri ile olumlu ilişki kurdukları ve TK bölümlerinin olumlu ilişki değişkeni için derece, güç ve statü merkezilik skorlarının SK bölümlerine göre daha fazla olduğu çıkarımları yapılabilecektir.

**Tablo 8. Olumlu (Danışma) İlişki İçin İçeri Yönlü “Derece, Yakınlık, Arasındalık, Bonacich Güç, Özvektör” İçeri Yönlü Merkezilikleri**

Bölüm No	Derece Merkezilik	Yakınlık Merkezilik	Arasındalık Merkezilik (Akış)	Bonacich Güç	Özvektör
1	<b>57.690</b>	0.813	6.923	<b>1.177</b>	<b>0.276</b>
2	37.600	0.867	6.218	0.867	0.201
3	35.910	0.929	7.176	0.837	0.240
4	39.210	0.813	7.057	0.899	0.249
5	<b>49.790</b>	0.867	<b>8.132</b>	<b>1.080</b>	0.263
6	46.060	0.813	<b>12.068</b>	0.978	<b>0.343</b>
7	<b>56.340</b>	0.813	<b>9.083</b>	<b>1.110</b>	<b>0.280</b>
8	41.590	0.929	6.239	0.970	0.255
9	<b>54.660</b>	0.813	6.915	<b>1.062</b>	0.258
10	36.540	0.867	<b>8.057</b>	0.881	0.275
11	38.270	0.929	6.952	0.881	<b>0.289</b>
12	37.330	0.867	<b>9.792</b>	0.823	<b>0.277</b>
13	45.090	0.929	6.212	<b>1.104</b>	0.238
14	<b>57.250</b>	0.867	<b>8.197</b>	<b>1.218</b>	<b>0.273</b>

#### 4.2.1.3. Olumsuz İlişki Ağı Merkezilik Verileri

Olumsuz ilişki ağı merkezilik verilerine ulaşmak için araştırma yapılan ankette katılımcılara “**İletişime geçtiğinizde bazı insanlar size kendinizi huzursuz hissettirebilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı veya mümkünse onlarla iletişime geçmemeyi tercih edebilirsiniz. Liste içerisindeki bölümlerden hangilerinde çekindiğiniz bu tip insanlar vardır?**” sorusu iletilmiştir. Buna göre, olumsuz ilişkide içeri yönlü merkezilik verileri değerlendirildiğinde, çıkarlarını SK bölümlerine karşı nispeten daha fazla koruyan başta 5, 7, 9, 12 ve 14 bölümler olmak üzere yalıtılmış ve otonom TK bölümlerinin, en belirgin derece merkezilikleri olmak üzere, arasındalık (akış), güç (Bonacich) ve statü (özvektör) merkezilikleri nispeten fazla çıkmıştır. Yalıtılmış ve otonom olmamasına rağmen 1 no’lu bölümün de derece merkezilik değeri, ilişki sıklığı ve olumlu ilişki değişkeninde olduğu gibi gene yüksek çıkmıştır. SK’da yer alan bu bölümün çıkarını elde etme sıralamasında yalıtılmış ve otonom TK bölümlerinden hemen sonra gelmesi tekrar etmiştir. Dolayısı ile gücünün ayrıştığı çıkarımı pekiştirilebilir. İlişki sıklığı derece merkezilik değerleri fazla çıkan fakat olumlu ilişki derece merkeziliği düşük çıkan 12 no’lu yalıtılmış ve otonom bölümün beklendiği şekilde olumsuz ilişki derece merkezilik değeri yüksek çıkmıştır. Bu bölümün genel anlamda fazlaca sevilmemesi yapılan mülakat ile daha fazla araştırılmıştır. 12 no’lu bölümün TK’da daha fazla yalıtıldığı ve otonom olduğu düşünülmektedir. İlişki sıklığı merkezilik değeri de beklendiği üzere diğer TK bölümlerinden düşük çıkmıştır.

Özetle, aşağıdaki tabloya göre, SK bölümlerinin sıklıkla ilişki kurdukları yalıtılmış ve otonom (TK) bölümleri ile aynı zamanda olumsuz ilişki de kurdukları ve TK bölümlerinin olumsuz ilişki değişkeni için derece, güç ve statü merkezilik skorlarının SK bölümlerine göre daha fazla olduğu çıkarımları yapılabilecektir.

**Tablo 9. Olumsuz (Kaçınma, Sevmeme) İlişki İçin İçeri Yönlü “Derece, Yakınlık, Arasındalık, Bonacich Güç, Özvektör” İçeri Yönlü Merkezlikleri**

Bölüm No	Derece Merkezilik	Yakınlık Merkezilik	Arasındalık Merkezilik (Akış)	Bonacich Güç	Özvektör
1	<b>32.150</b>	0.929	5.778	0.865	0.198
2	28.230	0.813	3.485	0.787	0.181
3	20.680	0.867	<b>10.352</b>	0.623	<b>0.330</b>
4	<b>30.310</b>	0.867	7.840	0.820	0.269
5	<b>40.200</b>	0.929	7.827	<b>1.058</b>	0.274
6	29.640	0.929	7.753	0.743	0.210
7	<b>53.560</b>	0.929	<b>10.059</b>	<b>1.340</b>	<b>0.315</b>
8	27.970	0.867	4.101	0.770	0.174
9	<b>53.950</b>	0.813	<b>8.694</b>	<b>1.432</b>	<b>0.311</b>
10	20.670	0.867	4.856	0.600	0.183
11	18.210	0.813	5.954	0.534	0.211
12	<b>55.050</b>	0.929	<b>11.528</b>	<b>1.341</b>	<b>0.335</b>
13	27.150	0.867	<b>9.415</b>	0.777	<b>0.306</b>
14	<b>55.620</b>	0.867	<b>9.553</b>	<b>1.553</b>	<b>0.343</b>

#### 4.2.1.4. Kutuplu İlişki Ağı Merkezilik Verileri

Kutuplu ilişki merkezilik değerleri hesaplanırken olumlu ve olumsuz ilişki ağı verileri bütünleştirilerek hibrit bir nihai veri seti elde edilmiştir. Buna göre, daha önceki sıklık, olumlu ve olumsuz verilerde elde edilen merkezilik sıralamasının değiştiği izlenmiştir. Bütünleştirme yapılmadan önce olumlu ve olumsuz ilişki ağları için ayrı ayrı hesaplandığında anılan verilerdeki merkezilikler (derece, arasındalık, güç, statü) yalıtılmış ve otonom TK bölümleri için daha yüksek çıkmıştır. Verilerin bahsedildiği şekilde bütünleştirilmesi sonrası ise tersine, yalıtılmış ve otonom olmayan SK bölümlerinin ve YK bölümlerinin anılan merkezilikleri daha fazla çıkmıştır. Bunun gerekçeleri vardır. Düğüm noktaları arası direk ve dolaylı bağların birlikte dikkate alındığı olumlu-olumsuz (PN) merkezilikte bir düğüm noktasının ne kadar popüler olduğu, bağlantılı olduğu diğer düğüm noktalarının popülerlik seviyeleri ile hesaplanır (Borgatti ve Everett, 2014). Bu ölçümde bir düğüm noktasının en popüler ile olumsuz bağ sahibi olması, sevilmeyen bir düğüm noktası ile olumsuz bağ sahibi olmasından çok daha fazla olumsuz bir sonuç yaratmaktadır. Buna göre en olumsuz derece, yani en çok olumsuz bağa sahip olma ile en düşük PN merkezilik değeri elde edilir (Kaur, Kaur ve Singh; 2016). Bu sebeple sevilmeyen yalıtılmış ve otonom TK bölümlerinin PN merkezilik değerleri beklendiği şekilde düşük çıkmıştır. Bölümler arası kutuplu ilişkiler için “derece ve PN” içeri yönlü merkezilikler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 10. Kutuplu İlişki İçin İçeri Yönlü “Derece ve PN” Merkezilikler**

Bölüm No	Derece Merkezilik	PN Merkezilik, W2, B=-0,0015
1	<b>80.560</b>	<b>1.762</b>
2	37.200	1.045
3	<b>67.440</b>	<b>1.953</b>
4	44.650	1.249
5	36.630	1.009
6	<b>58.230</b>	1.456
7	8.780	<b>-0.819</b>
8	45.740	1.496
9	-4.180	<b>-0.491</b>
10	<b>56.700</b>	<b>1.914</b>
11	<b>69.170</b>	<b>2.271</b>
12	-79.240	<b>-0.936</b>
13	<b>66.770</b>	1.515
14	1.050	<b>-0.059</b>

#### 4.2.1.5. Birincil Veriler Birinci Aşama Sonucu

Bu bağlamda yalıtılmış ve otonom TK bölümleri, SK bölümleri tarafından sıklıkta ilişki kurulan bölümdür. TK bölümleri en fazla sevilmeyen fakat aynı zamanda da en fazla sevilen bölümler olarak belirlenmiştir. Yalıtılmış ve otonom TK bölümleri ilişki sıklığı, olumlu ilişki ve olumsuz ilişki ağlarında merkezi konumdadır. Bonacich-güç ve özvektör-statü boyutlarında da SK bölümlerinden daha yüksek skor sahibidir. Weick'a (1982) göre bölümler örgüt hedefleri kapsamında çıktı oluşturmak için birbirlerine değişen seviyelerde karşılıklı olarak kaynak bağımlıdırlar. Belki de anılan bağımlılık nedeniyle SK bölümleri sevmedikleri TK bölümleri ile aynı zamanda da olumlu ilişki kurmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durumun gerekçesi ikinci aşamada deneklere sorularak keşfedilmeye çalışılacaktır.

Yalıtılmış ve otonom olan aynı zamanda çıkarlarını SK bölümlerine göre daha fazla elde eden TK bölümlerinin güçleri de acaba nispeten SK bölümlerine göre fazla mıdır? Yukarıda hesaplanan Bonacich-Güç ve Özvektör merkezilik skorları dikkate alındığında TK bölümlerinin daha güçlü ve yüksek statüde olduğu söylenebilir. Yalıtılmış ve otonom bölümler hem çıkarlarını daha fazla almakta hem de güç ve statüleri daha yüksek seviyede belirginleşmektedir. Bu değerler ile birlikte, mülakat sonucu elde edilecek ve Hickson (1971) tarafından tasarlanan güç ölçeği boyutları, hangi bölümlerin daha güçlü olduğunu açıklamada bizlere daha fazla netlik kazandıracaktır.

#### 4.2.2. Birincil Veriler İkinci Aşama (Mülakat)

“Ölçüm Unsurları” kısmında detayı verilen mülakat sorularımız ile temelde ikinci bölümde geliştirilen araştırma sorularımız kapsamında daha detaylı verilere ulaşılmıştır. Daha önce birincil ve ikincil veriler ile elde edilen içeriğe yönelik daha isabetli analiz yapılabilmesine imkân doğmuştur. Şöyle ki; Örgütsel ağda bölümler arası olumsuz ilişkiler ile ne kast edilmektedir? Olumlu ve olumsuz ilişki ağında hangi bölümler merkezidir? Karşılıklı bağımlı değiş tokuş süreçlerinde, bölümlerin çıkarlıkları ile aralarında kuracakları bağ türü arasındaki ilişki nasıldır? Örgütsel ağda hangi bölümler daha güçlüdür? Çıkarıcılık ile güç ilişkisi nasıldır? Yalıtılmış ve otonom bölümlerin güçleri nasıl ayrışır? Örgütsel ağda bölümler arası olumsuz ilişkilerin bilişsel gelişimi nasıldır? Çıkarımı

gözetemeyen bölümler bunu neye atfederler? Gibi araştırma sorularımıza yönelik alınan cevapların içerikleri öğrenilmiştir.

#### 4.2.2.1. Geliştirilen İlişkilerin Bilişselliği ve Yapısallığı

Aşağıdaki soru, olumsuz ilişkiler ile gerçekte ne kastedildiğinin ve bilişsel gelişiminin nasıl olduğunun öğrenilmesi amacı ile hazırlanmıştır. Kuramsal çerçevede değinildiği şekilde, bireyler genel olarak olumsuz ilişkiler ile diğerleri tarafından terslenmeyi veya onlar ile yaptıkları iletişim sürecinde gerilmeyi kastedmektedirler. Bu soru anılan varsayımların tutarlılığının test edilmesi dışında olumsuz ilişkilerin acaba hangi nedenlerle geliştiğini ucu açık bir biçimde sormaktadır.

**“Görev ve sorumluluklarınız kapsamında, diğer bölümlerden ihtiyaç duyduğunuz işleri talep ettiğinizde veya onlara danıştığınızda, direnç ile karşılaşmanızın, terslenmeniz veya çatışma yaşamanızın sebepleri sizce ne olabilir? Genelde kişisel etkenler mi? yoksa iş süreçlerinin getirdiği etkenler mi buna neden olmaktadır?”**

Denekler bu soruya fazlaca düşünmeden ilk olarak çoğunlukla kişisel etkenlere bağlı olarak bireyler arasında münferit şekilde geliştiğinden bahsetmişlerdir. Fakat konu biraz irdelenince bireyler arasında meydana gelen olumsuz ilişkilerin esasen yapısal etkenlerden kaynaklandığı ve bilişsel olduğu anlaşılmaktadır.

Bu doğrultuda denekler aşağıdaki yapısal gerekçelerle iletişimde gerilme, çatışma veya direnç hissetme gibi bilişsel olumsuz ilişkiler geliştirdiklerini belirtmişlerdir:

- Otorite boşluğu,
- Örgüt içi adaletsizlikler,
- Görev ve sorumluluklarda belirsizlikler,
- İş süreçlerinde ve iş tanımlarındaki belirsizlikler,
- İş süreçlerinin tam bilinmemesi veya ne oldukları konusunda yeterince farkındalık (yeterli eğitim) olmaması,
- Kaynak yetersizliği ve aksine alınan yoğun iş taleplerinin zamanında ve istenen kalitede karşılanamaması,

- İş taleplerini karşılayacak bölümün yaptığı önceliklendirmelerindeki uygunsuzluklar ve talep edilen işlere yönelik önceliklerin belirlenmesindeki hakkaniyeti tayin edecek süreçlerdeki eksiklikler,
- Öncelik alamayanların kendi işlerini yapamamaları, sorumluluklarını zamanında gerçekleştirmekte zorlanmaları, yani menfaatlerini koruyamamaları,
- Yöneticilerin altında çalışanların ne yaptıklarını bilmemeleri veya süreçlerde gördükleri uygunsuzluklara müdahale etmemeleri,
- Liyakatsiz kişilerin torpille merkezi noktalara getirilmesi ve bunlara süreç dışı davranabilme imkânı veren yapısal uygunsuzluklar,

Deneklerce, örgütün matris yönetim biçimi kaynaklı gri veya tanımsız bölgelerin fazlaca olması ve bunun yarattığı otorite belirsizliklerinin kişiler arasında olumsuz ilişkiye sebep olması işaret edilmiştir. İş süreçlerinin net olmaması yanında, süreçlerin bahane edilerek bazılarının diğerlerine bürokratik engeller öne sürmek suretiyle sorumluluklarından kaçarak diğerlerine direnç gösterdiğinden bahsedilmektedir. Örneğin bir katılımcı: **“önce ilgili başvurunu yap, eksik dokümanları tamamla sonra gel”** diyerek, bu tür yaklaşımlar ile karşılaştığını fakat bu eksikliklerin işi talep ettiği bölüm personelinin iddia ettiği gibi işi tamamlaması için bir engel teşkil etmediğini belirtmiştir. Bazılarının yalıtılmış özel bölümlerde gizlenme imkânı bularak işten kaytarabilme ve sorumluluğunu zamanında yapmama lüksü bulabilmelerinden bahsedilmektedir. Bu nedenle yalıtılan bölümler ile iş ilişkilerinin yürütülmesinde gerginlikler yaşandığı söylenmiştir. Örneğin bir ifadede: **“Kenarda köşede kalmış ve göz önünde olmayan .....çiler, .....cular gereken işi yapmıyorlar ve mecburen bunları ben üzerime alıyorum. İşten kaçabiliyorlar.”** denmiştir. Bazı bölümlerde fazlaca konfor alanı (örgüt hedeflerinden bağımsız otonom davranabilme) olmasından bahsedilmektedir. Yani örgüt hedefleri ile uyumlanmaya gerek duymama lüksleri olduğu söylenmektedir. Dolayısı ile örgüt hedeflerini gerçekleştirmek üzere çaba gösteren bölümler ile bu tür bölümlerin anlaşmazlık yaşadıkları belirtilmiştir. Denetlenemeyen ve performansları takip edilmeyen bazı bölümler ile çalışmanın zorluklarından bahsedilmektedir. TK çalışanları işlerinin çok yoğun olduğundan ve kendilerinden çıktı bekleyen başta SK bölümleri olmak üzere birçok bölüm olduğundan bahsetmektedir. TK bölümleri kendilerinden öncelik isteyen birçok talepkar bölümün varlığından söz etmektedirler. Bu sebeple TK bölümlerinin onlardan iş bekleyenlere öncelik



tanıma ve bazılarını kayırma imkânına sahip olmaları söz konusudur. TK bölümlerinin genelde grup şeklinde hareket ettiklerinden ve diğer bölümlere karşı ortak görüş belirleyerek onları terslediklerinden bahsedilmektedir. SK bölümleri, TK bölümlerinden çıktı almakta zorlandıklarını söylemekte ve TK bölümlerinin direncini aşamadıklarından bahsetmektedir. TK bölümlerinin dış çevre/müşteri ile bağlarının zayıf olduğu ve çevre ile SK aracılığı ile bağlantı sağladıklarından ve bundan da ziyadesiyle memnun olduklarından bahsedilmektedir. Yani SK bölümlerini tampon olarak kullanarak TK'lar çevre baskısından korunabilmektedirler. TK bölümlerinin katma değer iş yapmasından ve SK bölümleri tarafından iletilen angarya işler ile uğraştırılmak istemedikleri izlenmiştir. SK bölümleri ise çalkantılı çevre koşulları kaynaklı istekleri TK bölümlerine aktardıklarını fakat bunların çözülmesine yönelik onlara iş yaptıramadıklarından ve buna güçlerinin yetmemesinden bahsetmektedirler. SK bölümleri, güçlü ve etkin paydaş/müşteri istekleri olmasından ve bunlara örgütün cevabının ancak TK bölümlerinin yapacağı değerli çıktılar ile verilebileceğinden ancak aldıkları bu ciddi sorumluluğu TK bölümlerine yansıtamadıklarından şikâyet etmektedirler. SK bölümlerinin TK bölümlerine daha fazla bağımlı olması izlenmiştir. Örneğin bir ifadeyle: “.....cılar daha fazla geriyor beni. **Bağımlılığımız var. Şमारıklar.**” denmiştir. Yapıcı, sorumluluk sahibi ve iyi niyetli çalışanlar ile az da olsa sıkıntı yaşanmadığından bahsedilmiştir. SK bölümlerinin vitrinde ve çevre ile ara yüzde olduğu ve performanslarının örgüt ve paydaş tarafından sıkı denetim altında olduğundan bahsedilmekte, ayrıca örgüte hesap verilebilirlik açısından SK bölümlerinin TK bölümlerine göre çok daha fazla göz önünde oldukları ifade edilmektedir. Kendisine bağımlılık yaratanın, bu bağımlılığı sahip olduğu bilgiyi karşı taraf ile paylaşmayarak sağladığı ve sahip olduğu kaynağı ihtiyaç duyan karşı taraf ile gerektiği gibi paylaşmamasından bahsedilmiştir. TK bölümlerinin müşteri/çevre ihtiyaçları anlamında fazla kaygılanmaması, kendi özel gündemlerinin olması, fakat SK bölümlerinin aksine bu anlamda yüksek sorumluluğu olduğundan bahsedilmiştir. Bölümlerin genel olarak belirli alt kültürleri veya iş yapış şekilleri olduğu ve bu bölümlere yeni katılan acemi çalışanların önce farklı davransa da zaman içerisinde çalıştıkları bölümün iş yapış biçimine doğru uyumlandığı söylenmiştir. Yani başta iş birliğine açık ve yardımsever acemi çalışanların zaman içerisinde bir şekilde bölümlerinde yer alan tecrübeli personele benzedikleri tespiti yapılmıştır. SK bölümlerindeki personelin TK bölümünden iş istemesi durumunda TK bölümlerinin iş isteyen kişinin profiline göre özel ve farklı muamele görmelerinden

bahsedilmiştir. Daha önce TK bölümlerinde görev yapan eski tanıdıklarına TK bölümlerinin daha az direnç gösterdikleri belirtilmiştir. Geçmişleri TK bölümleri ile ortak olan SK bölümü çalışanlarına daha olumlu davrandıkları anlatılmıştır. TK bölümlerinin takdir ettiği SK bölümü çalışanlarına daha olumlu davrandıkları izlenmektedir. Örnek olarak bir katılımcı: **“Seni takdir ediyorsa daha yakın davranır, yoksa terslerler.”** demiştir. TK bölümlerinin yoğun iş yükleri altında işeri sıraya koymalarından bahsedilerek bu sıralamada bazı SK bölümü çalışanlarına öncelik tanınmaları hususu işaret edilmiştir. Örnek olarak bir katılımcı: **“İşleri çok fazla. Sıraya koyuyorlar. Tanıdığı ve sevdiğinin işini öne alıyor.”** demiştir. Bunun yanısıra, iş isteyen SK bölümü çalışanın bireysel gücü ve etkinliğine göre de TK bölümlerinin direnç seviyelerini değiştirmeleri de izlenmiştir. Aynı katılımcı: **“Veya iş isteyenenden çekinir, korkar ve başına bela olacaksa da bu kişiyi sıralamada öne alabiliyorlar.”** demiştir.

Özetle yukarıdaki cevaplar ışığında aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- Çevre koşullarına uyum sağlamak anlamında talepkar SK bölümlerinin, TK bölümlerine bağımlı oldukları,
- SK bölümlerinin istedikleri çıktıyı TK bölümlerinden yeteri kadar alamadıkları ve alamadıkları bu çıktılar nedeniyle kendi menfaatlerini koruyamadıkları,
- SK bölümlerinin menfaatlerini koruyamamalarının veya görevlerini yerine getirememelerinin gerekçeleri olarak TK bölümlerini suçlaması,
- TK bölümlerinin yalıtılmış ve otonom olmaları nedeniyle kendi gündemleri çerçevesinde davranma lüksleri olduğu,
- SK bölümlerine sağlanacak çıktıdaki önceliklerinin sıralanmasının, TK bölümü tarafından otonom şekilde yapıldığı,
- SK bölümlerinin TK bölümlerine nazaran daha fazla direnç ve zorluk yaşamaları.

#### 4.2.2.2. Olumsuz Ağda Merkezilik

Aşağıdaki soru ile hangi bölümlerin, hangi bölümlere karşı olumsuz ilişki beslediklerine yönelik kutuplu ağ grafiğinin, dolayısı ile birincil veriler birinci aşama kapsamındaki edinilen sonuçların doğrulanması amaçlanmıştır.

***“Aldığınız bu tür tepkiler nedeniyle genelde hangi bölümleri pek sevmiyorsunuz?”***

Özetle alınan cevaplar ile aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- SK bölümlerinin genelde TK bölümlerine yönelik olumsuz ilişki besledikleri,
- Birinci aşamada yer alan anket çalışması kapsamında çıkartılan kutuplu ağ şemasının doğrulandığı,
- TK bölümlerinin de kendi içerisinde nispeten daha fazla yalıtım altında olan diğer TK bölümlerine karşı olumsuz ilişki beslemeleri, yalıtım arttıkça ilişkinin olumsuzla dönüştüğü,
- TK bölümlerinin ise aksine SK bölümlerine karşı aynı oranda olumsuz ilişki beslememeleri,

Dolayısı ile birinci aşamada çıkartılan kutuplu ağ grafiği, TK bölümlerinin olumsuz ağda merkezi oldukları ve TK bölümlerinin SK bölümleri tarafından sevilmediği tekrar tespit edilmiştir.

#### 4.2.2.3. Çıkarını Alamayanın Yaptığı Atıf ve Geliştirdiği Olumsuz İlişki

Sosyal atıf yaklaşımına göre aktöre, diğerlerine veya duruma yapılan suçlama ve sahiplenme atıfları minnettarlık, merhamet, iş birliği gibi olumlu veya öfke, çatışma gibi olumsuz duygusal sonuçlara sebep olur (Jawler ve Thye, 1999). Benliğe yönelik sahiplenme gurur getirirken diğerlerine yönelik suçlama ise öfke getirir. İkinci soruya verilen yanıtları tamamlar nitelikte olan aşağıdaki soru ile sınırlı gücü ile çıkarlarını koruyamayan bölümün menfaatlerine ne olduğu ve menfaatlerini koruyamadıklarında uğradıkları kayıpları nedeniyle hangi bölümü suçladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Olumsuz ilişkinin gerekçesi olarak araştırma soruları arasında yer alan “çıkarını gözetemeyen bölümler bunu neye atfederler” hususu araştırılmıştır.

**“Bu bölümlerden talep ettiğiniz işleri gerektiği gibi alamadığınızda, sorumluluğunuzdaki görevleri tamamlamada problem yaşıyor musunuz? Bu durumda başınıza ne tür işler geliyor?”**

Denekler birinci soru ile birlikte bu soruya genelde güçlerinin (yetkilerinin) yetmemesi nedeniyle diğer bölümlerden yaptıkları taleplerinin yerine getirilmemesi sonucunda türlü şekilde menfaatlerinin zedelendiğinden bahsetmişlerdir.

Özetle alınan cevaplar aşağıda sunulmuştur:

- Talepte buldukları bölümlere tamamlamadıkları işleri mecburen kendilerinin üstlenmek durumunda kalmaları ve bu nedenle sorumlulukları olan esas işlerini yeteri kalitede ve zamanda yapamamalarından şikâyet etmektedirler. Örneğin bir katılımcı: **“İş aksıyor. Takvim aksıyor. İş planı çöküyor. Planlama yapamıyorum. Kimse takvime uymuyor. İşe el atıp, şikâyet gelmesin diye kendim çözmeye çalışıyorum”** demiştir.
- Kendi sorumluluklarını yeteri kalitede ve zamanında yerine getiremediklerinde üst yönetimden olumsuz geri besleme aldıklarını, müşteri (çevre paydaşları) memnuniyetinin azaldığını ifade etmektedirler. Örneğin bir katılımcı: **“Üzerimizdeki planlı işleri yapamıyoruz. Müşteri karşısında zor durumda kalıyoruz. Üst yönetimden azar işitiyoruz.”**, Başka bir katılımcı: **“İş aksıyor. Planlama yapamıyorum. Hesabı benden soruluyor. Performansım hakkında yanlış intiba oluşuyor. Bu beni üzüyor.”** demiştir.
- İşler yeteri kalitede ve zamanda tamamlanmadığında bunun gerekçesine yönelik hesabı vermek durumunda kalmalarının onları üzdüğünü söylemekte, kendilerine çıktı vermeyen bölümlerden ise hesap sorulmadığı ve bu bölümlerin çevre ilişkilerindeki aksaklıklardan sorumlu tutulmamalarını doğru bulmamaktadırlar. Örneğin bir katılımcı: **“Sorumluluğumdaki işleri tamamlayamıyorum. Bize sorun çıkartanların amirlerine çıkıyoruz. Zaman planlarına uyamıyoruz. Müşteri ile çatışmalar yaşıyoruz. Müşteri ile biz muhatap oluyoruz. ...cılar (TK bölümü) ise muhatap olmuyor. Müşteri memnun olmadığına, .....cılar müşteriye karşı ben (SK bölümü çalışanı) korumak zorunda kalıyorum. İşleri sabunlamak zorunda kalıyorum. Çünkü müşteri ile ara yüzde ben varım. Riski ben alıyorum zorluklara karşı riski ben taşıyorum.”** Başka bir katılımcı: **“Kendim yapmak zorunda kalıyorum. Mesela, ... bölümü kendi işini yapıp yazılım**

*güncellemelerini yapmadı, ben yapmak zorunda kaldım. Kabul ve teslimatlarda gecikme oluyor. Üst yönetim bu gecikmeler için benimle uğraşabilir.”* Diğer bir katılımcı: *“Sözleşmesel yükümlülüklerimizi yerine getiremiyoruz. Kişisel çabalarla geciken işleri yürütmeye çalışıyorum. Müşteri memnuniyeti düşüyor. Teslimatı zamanında niye yapamadığımı yöneticiler bana (SK bölümü çalışanı) soruyor, zor durumda kalıyorum. Yönetim hesabı bana soruyor, tasarımcılara hesap soran yok.”* demiştir.

- Müşteri ihtiyaçları (çevre koşulları) ile çıktı alması gereken bölüm arasında kalmaktan canlarının sıkıldığını söylemekte ve işlerini yaptırmak için karşı bölümün amirine çıkarak şikayetlenmek durumunda kalmak suretiyle olumsuz ilişki kurmak zorunda kaldıklarını anlatmaktadırlar. Örneğin bir katılımcı: *“Kendi işlerimi teslim edemiyorum. Stres oluyorum. Bana mobing yapıldığını hissediyorum.”* Başka bir katılımcı: *“İşi kendim üstleniyorum. İlave mesai yapıyorum. Teslimatlarımda gecikme yaşıyorum.”* Diğer bir katılımcı: *“İşi yapmayanın yöneticisine çıkmak durumunda kalıyorum. Sorumluluklarım aksıyor.”* demiştir.
- Müşteri talepleri (Çevre) ve TK bölümleri arasında tampon görevi görmeyen SK bölümlerinde gerginlik yarattığını ve bunu yönetmek için mecburen diğer bölümlerin işlerine müdahale etmek zorunda kaldıkları ancak sınırlı güçleri nedeniyle almaları gereken çıktıları bu bölümlerden gene de alamamalarının yanında bir de diğer bölümlerle olumsuz ilişki kurmak durumunda kaldıklarından şikâyet etmektedirler. Örneğin bir katılımcı: *“Bitmeyen işler olduğunda zarar görmemek için ben tamamlıyorum. Eleştiri alabiliyorum. Proje planında, kalitede sapma oluyor. İnsan ilişkilerinde çatışmalar oluyor. İşlerine karışmak durumunda kalıyorum bu sefer de niye işlerine karıştığımın dolayı olumsuz tepki alıyorum. İnisiyatif almaya mecburum çünkü hesabı ben veriyorum. Müşteri ile tampon olmak ve işleri tasarımcılara yaptırarak beni geriyor.”* demiştir.
- Müşteri taleplerinin (Çevre) istendiği gibi karşılanamaması nedeniyle müşteri şikâyetlerine maruz kalmalarının onların morallerini bozduğunu söylemektedirler. Örneğin bir katılımcı: *“Geriliyorum. Ekibin morali bozuluyor. Hedeflerde uyumsuzluk çekiyorum.”* demiştir.

- Üst yönetim, müşteri (çevre) ve TK bölümlerinin baskısını tamponlamaktan sıkıldıklarından bahsetmektedirler. Örneğin bir katılımcı: *“müşteriden şikâyeti biz yiyoruz. İşlerimi zamanında tamamlayamıyorum. Üst yönetimden şikâyet yiyorum. Müşteriye ben laf anlatmak zorunda kalıyorum. ... cılar (TK bölümü çalışanları) adına ben (SK bölümü çalışanı) kalkan oluyorum. Şirketime laf ettirmemek için onları koruyorum. Bazen eksiklerini gizliyorum.”* demiştir.
- Çevreye karşı sorumlu olmaktan dolayı sınırlı gücü ile güçlü ve merkezi bölümlerden çıktı alabilmek için fazlaca eğilip bükülmelerinden dem vurmakta bunun da duygusal emek anlamında yıpratıcı olduğunu söylemektedirler. Örneğin bir katılımcının cevabı tüm unsurları içermektedir: *“Ricacı oluyoruz. Bu bölümlere aslında söylenecek şeyleri söyleyemiyoruz. Müdürüne çıkıyoruz. Sanki sorumlulukları değilmiş ama ilaveten yardımcı oluyorlarmış havalalarına girip, ‘bu seferlik yardımcı olalım’ şeklinde davranıyorlar. Aslında bu görev senin ne hakla bunu yapamazsın? Diyemiyoruz. Herkesin onlara işi düşüyor. Onlara bağımlıyız. Yöneticileri de üst yönetimin işaret ettiği işlere öncelik veriyor. Senin ilgilendiğin iş de geleceği parlak ve önemli bir iş ise veya istediğini yapmadığında problem yaşamaktan korkuyorsa, anca o zaman sana yardımcı oluyor. Ya da onlara alttan alırsan ve ricacı olursan da yardımcı oluyorlar.”*

Özetle alınan cevaplar ile aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- Çevreden gelen talepleri ilk göğüsleyen (tamponlayan) bölümlerin SK bölümleri olması,
- TK bölümlerinin çevreden yalıtılmış (tamponlanmış) olmaları,
- TK bölümlerinin denetim altında olmaması, başka bir deyişle otonom olmaları, SK bölümleri ile aynı örgütsel kaygı ve hedefleri taşımaması veya kendi gündemlerini belirlemedeki özgürlükleri olması,
- Sınırlı gücü ile TK bölümlerinden istediği çıktıyı alamayan SK bölümlerinin TK bölümlerine karşı olumsuz ilişki geliştirmeleri,
- SK bölümlerinin, TK bölümlerinden gereken çıktıları alamadıklarında sorumluluklarını yerine getirememeleri,
- Sorumluluklarını yerine getiremeyen ve sıkı denetim altında olan SK bölümlerinin çevre (müşteri) ve üst yönetime hesap vermeleri, menfaatlerinin zedelenmesi,

- Sorumluluklarını yerine getiremeyen SK bölümlerinin çıkarlarını gözetemeyerek kaynaklardan mahrum kalmaları, bir nevi cezalandırılmaları,
- SK bölümlerinin TK bölümlerine ciddi oranda bağımlı olmaları,
- SK bölümlerinin olumsuz ilişki besledikleri TK bölümleri ile çıkarları gereği mecburen aynı zamanda iyi ilişkiler de kurmak durumunda kaldıkları,

Dolayısı ile anılan olumsuz ilişkinin gerekçesi olarak çıkarını sınırlı gücü ile güçlü bölüme karşı koruyamayan bölümün uğradığı zarar nedeniyle başına gelenleri güçlü bölüme atfetmesi ve bu gerekçe ile güçlü bölüme doğru olumsuz ilişki geliştirmesi hususu izlenmiştir.

#### 4.2.2.4. Karşılıklı Bağımlı Değiş Tokuş Süreçlerinde Çıkarıcılık ve İlişki Türü

Aşağıdaki sorunun amacı değiş tokuş kuramı kapsamında karşılıklı bağımlılıkların nasıl yönetildiği ve çıkarını yönetmek isteyen tarafın bağımlı olduğu taraftan alması gereken çıktı için karşılığında diğer tarafa bir şeyler vermek durumunda kalıp kalmadığının, yani aynı zamanda olumlu ilişki kurmak zorunda olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu soru ile aynı zamanda birincil veriler birinci kısımda çıkartılan “olumlu ilişki” şeması birlikte değerlendirilecektir. Bu sayede olumsuz ilişki kurulan bölümlerle aynı zamanda olumlu ilişki de kurulup kurulmadığı ve bu ilişkinin sıklığı da göz önünde tutulacaktır.

**“Bu bölümlere iş yaptırabilmek ve talep ettiğiniz çıktıyı alabilmek için karşılığında kurumsal süreçlerde yer almayan “al gülüm - ver gülüm” türünde değiş tokuşlar yapmak veya ödün vermek zorunda kaldığınız oldu mu? Nasıl?”**

Denekler bu soruya cevap verirken, işlerini yürütmek için zaman zaman bağımlı oldukları tarafa karşılığında bazı menfaatler sağladıklarını, hediyeler aldıklarını, iltifat etmek zorunda kaldıklarını, karşı tarafın egosunu okşamak durumunda kaldıklarını, zaman zaman alttan aldıklarını, küstürmemeye çalıştıklarını söylemişlerdir. Örgütte yer alan bir uygulama vasıtası ile çalışanların birbirlerine performans puanı verdiklerini ve bazılarının sorumluluğunda olan işleri yaptıklarında dahi bu uygulama ile karşı taraftan kendilerine olumlu performans puanı verilmesini talep ettikleri, bu puanın verilmemesi durumunda işi yapmayacaklarını “şaka yollu” söyledikleri ifade edilmiştir.

Örnek olarak bir katılımcı: *“Şaka yollu nadiren dile getiriliyor. Böyle değiş tokuşların etkisi oluyor. Sosyalleşme ve dost ilişkileri kurmada hediye alıp vermenin olumlu etkisi oluyor. Onlara değer verirsek, ikili ilişkileri iyi tutarsak sonraki taleplerimizde bize daha yardımcı oluyorlar.”*, Başka bir katılımcı: *“Herkes işimiz düşüyor. Aramızı iyi tutmaya çalışıyoruz. Benim zorluk çıkartma lüksüm yok. Yarın işim düşer diye alttan alıyorum.”*, diğer bir katılımcı: *“...cılar istedi, hediye tatlı aldık. Şaka yollu istediler. Gönül alma, alttan alma yapıyoruz. Bir fayda istiyorlar. Kıyak geçmemizi istiyorlar. Onlara performans değerlendirmede yüksek puan vermemizi istiyorlar.”*, diğer bir katılımcı: *“Bazı alt kademede bağımlı olduğumuz mavi yakalılara baklava veya tatlı alıyoruz, bize öncelik sağlıyorlar. Beyaz yakalılarla köprüleri mecburen atamıyoruz. İhtiyacımız var onlara. Alttan almamız gerektiği zamanlar sıkça oluyor. Tamam, siz haklısınız, bir daha istediğiniz şekilde tanımlı olarak işleri aktarırsınız, diyerek gönüllerini alıyoruz.”* diğer bir katılımcı: *“Karşı tarafı mutlu edip ilişkileri sürdürmek için mecburen isteklerine uymak durumunda kalıyoruz. Aynı zamanda karşı tarafı motive etmek için de bizlerin bir şeyler sağlaması lazım. Ben daha fazla sorumluluk taşıyorum ve onlara ebeveyn gibi davranmak durumunda kalıyorum.”* demiştir.

Özetle alınan cevaplar ile aşığıdaki sonuçlara varılmıştır:

- SK bölümlerinin çevre taleplerini göğüsleyerek TK bölümlerinden çıktı alma koşulu ile çevreye cevap verebilmesi ve bunu yapamadığında ceza alan tarafın SK bölümleri olması nedeniyle; TK bölümlerinin SK bölümlerine her ne kadar olumsuz ilişki beslese de bağımlılıkları nedeniyle onlar ile aynı zamanda olumlu ilişki kurmak zorunda oldukları,
- TK bölümlerinden çıktı alabilmek için onlar ile değiş tokuş süreçlerine girmek zorunda oldukları,
- TK bölümlerine iş süreçlerinde yer almayan birtakım menfaatler sağlamak zorunda kaldıkları,
- TK bölümlerinin SK bölümlerine karşı sık sık alttan almak durumunda kaldıkları,

Dolayısı ile değiş tokuş kuramı kapsamında karşılıklı bağımlılıkların yönetildiği ve çıkarımı yönetmek isteyen tarafın bağımlı olduğu taraftan alması gereken çıktı için karşılığında diğer tarafa bir şeyler vermek durumunda kalması, yani aynı zamanda olumlu ilişki kurmak zorunda olması izlenmiştir. SK bölümleri sevmedikleri TK bölümleri ile aynı zamanda olumlu ilişki de kurmaktadır. Politik ortamda çıkar koruma da bunu gerektirebilecektir.



#### 4.2.2.5.Güç ve Çıkarıcılık

Aşağıdaki soru ile Pfeffer ve Salancik (1974, 1977) tarafından yapılmış örgütte çıkarıcılık, politika ve güçlü bölümlerin menfaatlerini daha fazla gözetmesi ile ilgili çalışmasından esinlenerek deneklerin örgütteki çıkarıcılığın nasıl sağlandığı ve güçlü bölümlerin çıkarılarını diğerlerine göre daha fazla elde edebildiği araştırılmıştır. Soru aynı zamanda ikincil veriler ikinci aşamada araştırılan bölümlerin kaynak temini doğrultusunda elde ettikleri çıkarılar kapsamında, “yeni işe alımlarda aldığı personel payı, bütçeden aldığı pay, terfi kadrolarında aldığı pay, yerleşkede tahsis edilen ofis yeri ve fiziksel imkânlardan aldığı pay” boyutu için toplanan ikincil veriler ile ortak biçimde değerlendirme ve bu verileri denekler ile doğrulama imkânı da tanımaktadır. Güçlü bölümlerin çıkarılarını fazlaca alması ve bunu nasıl yaptıklarına yönelik deneklerin görüşleri sorulmuştur.

**“Bazı bölümler sizce çıkarılarını (kurumsal kararları etkileme, bütçeden kopardığı pay, personel ihtiyacını giderme, daha avantajlı ekipman ve ofis koşulları edinme gibi) diğerlerine göre nasıl daha fazla elde edebiliyorlar? Sizce bu bölümler diğerlerine göre daha mı güçlüler? Örnekler ile bu bölümleri ve kopardıkları çıkarılarını tarif edebilir misiniz?”**

Denekler bu soruya örgüte önemli katkı yapan, katma değer yüksek teknoloji üreten, örgütün rekabetçiliğine daha fazla fayda sağlayan ve dolayısı ile yönetim tarafından ayrıcalıklı bulunan bölümlerin daha güçlü oldukları, bunların dediklerinin olduğunu, daha özgür hareket edebildikleri, kaynaklardan nispeten daha fazla aldıkları ve isteklerinin daha fazla dikkate alındığı yönünde cevap vermişlerdir.

Örnek olarak denekler aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

- ... Bölümü (TK) şirkette kilit bir bölümdür. Oldukça yüksek teknoloji üreten ve şirketin ürünlerine önemli katkı sağlayan bir bölümdür. Robotik teknolojilerinde vazgeçilmezdir. İleriye dönük yüksek teknoloji üretirler.
- Kültürel yapı olarak... Bölümleri (TK) daha ön planda tutuluyor. Onlardan hesap sorulamıyor. Otonomlar. Kendi gündemlerini belirleyebiliyorlar. Tasarımcılar hep üstte, hep daha güçlüler. Kültürel yapı olarak da daha ayrıcalıklılar. Onlar daha değerli bulunuyor. Burası bir tasarım ve mühendislik şirkettir anlayışı var.”

- *“Daha güçlü ve yönetim tarafından korunan bölümler kendi çıkarlarını daha fazla alıyor. Onların borusu ötüyor. Kaynaklardan daha çok pay alıyorlar. İstediklerini yapıp yapmama özgürlükleri var. Nazları daha fazla çekiliyor. Önemli projelere bakanlar veya katma değeri yüksek teknoloji geliştirenler, rekabetçilikte ön tarafta olanlar, örgütçe daha değerli bulunuyor ve güç sahibi diyebiliriz.”*
- *Güçlü olan kaynağı alır diğerleri bundan mahrum kalabilir. Üst yönetimin önceliğine göre güçler sıralanıyor. Güçlü olan kaynak koparmak için bahanesi daha bol. Daha kolay talep yapıyor ve alıyor.*
- *Ofis yeri ve kaynak anlamında üst yönetimin önem verdiği işlere daha fazla avantaj sağlanıyor. Bu işleri yapan bölümler daha güçlü. ... Bölümleri (TK) daha güçlü, ...bölümleri de (TK) nispeten güçlü ama daha güçlü olmalılar.*
- *Bir şeyi talep eden eğer zayıf güçte ise işini yaptırıyor. Talep çok alan işlerini yetiştiremediği gerekçesi ile yönetimden kaynak istiyor. Bu da onun personel almasında bahane oluyor.*
- *Ofis yerleşiminde daha avantaj elde eden ve bizi köşeye iten bölümler oldu. Sen git başka yer bul oraya biz geçeceğiz dediler. Bizim bölümün gücü zayıf, itiraz edemiyoruz. Pasifyönetiminin de etkisi var. Tasarım ve teknik bölümlerin yetkisi daha fazla ve daha fazla söz sahibi. Biz geri planda kalıyoruz. Sistem tasarımcılar bu anlamda daha kritik. İş yükleri daha fazla.*

Müşteri veya çevre koşullarına cevap vermede etkin bölümlerin daha güçlü olmasından da bahsedilmiştir. Müşteri örgüt için önemli bir paydaş olup örgüt yönetiminin bu paydaşın ihtiyaçlarının karşılanmasını kritik bulması durumu söz konusudur. Bu kapsamda aşağıdaki ifadeleri vermişlerdir:

- *Üst yönetimin öncelikli gördüğü bölümler daha güçlü. Müşterinin daha yakından takip ettiği işler daha öncelikli hale geliyor. Açıkça yönetim söylemese bile çalışanlar, hangi bölümlerin daha güçlü olduğunu biliyorlar.*
- *Müşteri ne kadar dişliyse, ona ilgili çıktıyı yapacak bölüm de daha güçlü. ... Projeleri daha öncelikli. Baskı oradan geliyor. O grubun projeleri daha öne çıkıyor. Bu müşteriden sürekli şikâyet geliyor ve çözülmesi için üst yönetim zorlanıyor.*
- *Müşterinin gücü ve ilgisi hangi projede ise onun gücü fazla.*

Sayınca fazla olma ve bölüm yöneticisinin kişisel özelliklerinden gelen gücün de varlığına ve önemine işaret edilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki ifadeleri vermişlerdir:

- *Sayınca çokluk gücü getiriyor. Tasarım bölümleri çok kalabalık. Güçlünün sorgulanması zorlaşıyor. Cesaretleri daha fazla artıyor. Birbirlerini savunup çıkarlarını koruyorlar. İçlerine nüfus edemiyorum. Otonom davranıyorlar.*
- *En eski ve en kalabalık bölümler daha güçlü. Her şeye en çok onlar itiraz ederler. Değişmek ve kaynakları kaybetmek istemezler. Bu örgütü biz var ettik anlayışı var. Kendilerini vazgeçilmez görenler var.*
- *Politik farkındalığı olanlar daha güçlü. Çevredeki güç dağılımını doğru yorumlayanlar. Politik açıdan üst yönetimle doğru ilişki kuranlar. Kişisel olarak karşı tarafı etkilemede yetenekliler. Üst tarafa şirinlik yapanlar. Üstlerinin dediklerini şahsi çıkarı için kullananlar.*
- *Yöneticileri ile bölümlerin güçleri paralel. Bazı bölümlerin yöneticileri üst yöneticiler tarafından kollanıyor. Bu tür bölümlerin çalışanlarını ikna etmek daha zorlaşıyor.*
- *Ağlamayana meme yok hesabı en çok ağlamaya vakit bulana kaynaklar tahsis ediliyor. Tasarım bölümleri şirket için daha kıymetli. Şirketimiz için, ARGE şirketi denir. Yöneticiler de genelde tasarım kökenlilerden seçilir.*
- *Geçmişten gelen kişisel yakınlık güç sağlıyor. Üst yönetim ile daha yakınlık kuranlar daha güçlü. Müdürün kişisel ilişkileri etkili. Örgütün önem verdiği konulara bakanlar daha güçlü. Önem verilen bölümler merkeze geçiyor. Etkili oluyorlar. Rollerini onlar belirliyor. Sözleri daha etkili.*

Diğerlerini kendilerine bağımlı yapan bölümlerin güç kazanması ve çıkarlarını daha fazla alarak dediklerinin daha fazla dinlenmesinden bahsedilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki ifadeleri vermişlerdir:

- *Süreçleri bahane ederek işleri tıkayanlar daha güçlü hale geliyor.*
- *İşleri yokuşa sürenler kaynak yetersizliğini bahane edip yönetimden daha fazla kaynak kopartıyorlar.*

Özetle alınan cevaplar ile aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- TK bölümlerinin daha ayrıcalıklı ve güçlü oldukları,
- TK bölümlerinin örgütün çevre koşullarına karşı hayatta kalması için yaptıkları katkı nedeniyle örgüt tarafından el üstünde tutulup korundukları,
- TK bölümlerinin terfi, ofis yeri vb. çıkarlarını daha fazla aldıkları ve nazlarının daha fazla çekildiği,
- TK bölümlerinin sayıca da fazla olmasının onlara güç getirdiği,
- Fazla talep alan TK bölümlerinin politik biçimde bu durumu örgütten ilave kaynak edinmek için kullandıkları,
- Güçlü bölümün yöneticisinin de bu yapısal imkân nedeniyle kişisel gücünün de paralelinde fazla olması,

Dolayısı ile ikincil veriler ile elde edilen tamponlanan (yalıtılmış) ve otonom olan TK bölümlerinin yeni işe alımlarda, bütçede, terfi imkânlarında, hem de ofis koşullarında SK bölümlerine göre çıkarlarını nispeten daha fazla elde ettikleri hususu pekiştirilmiştir. Başka bir deyişle çevreden izole edilerek korunan (tamponlanan) aynı zamanda da otonom olan TK bölümlerinin örgüt tarafından daha kıymetli bulunduğu ve onlara daha özel imkânlar tanındığı izlenmiştir.

#### **4.2.2.6. Güçlü Bölümlerin Belirsizliği Gidermedeki Rolü**

Aşağıdaki soru ile Hickson (1971) tarafından yapılmış araştırma kapsamındaki Stratejik Koşul Bağımlılığı bakış açısında yer alan ve güç değişkenini belirginleştiren “belirsizliği giderme” boyutu araştırılmaya çalışılmıştır. Acaba belirsizliği giderenler daha mı güçlüdür?

**“Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin Grubunuzun mal ve hizmet teslimatları yapmasında veya bu esnada ortaya çıkabilecek önemli riskleri (müşteri talepleri veya teknik problemler gibi) gidermede katkısı nasıldır?”**

Denekler bu soruya genelde TK bölümlerinin gerek müşteri (çevre) ihtiyaçlarını karşılamada gerekse bu kapsamda çıkan problemleri çözmeye daha etkin olduğuna yönelik cevaplar vermişlerdir.

Örnek olarak denekler aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

- *Tabii... (TK) bölümleri. Müşteri gereksinimlerini bunlar giderecektir.*
- *... (TK) gruplar daha fazla sorun çözüyorlar, müşteri ilave isteklerini onlar karşılıyor. Yazılım ve tasarım değişiklikleri, ani talepler, modifikasyon talepleri hep tasarımcılar ve teknik gruplar vasıtasıyla düzeltilir. Onlara bağımlılık ciddi oranda bulunuyor. Müşteriden uzak konumdalar ama müşteri ihtiyaçlarını karşılamada onlara bağımlıyız.*
- *Çeviklik gerekiyor. Ani müşteri istekleri var. Tasarımcılar bunları çözmeli.*
- *Risk anlamında teknik bölümlere muhtacız.*
- *Teknik gruplar olmazsa olmaz. İşleri karmaşık. İşçiliği kıymetli.*
- *Müşteri ile riskleri belirleyip bunları tasarımcılara aktarıyoruz. Bu sorunları tasarım gideriyor.*

Özetle alınan cevaplar ile aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- TK bölümlerinin çalkantılı çevre koşullarına örgütün dayanmasını sağlamadaki belirsizliği gidermede daha etkin oldukları,
- TK bölümlerinin karmaşık işleri çözmede öncelikli oldukları,

Dolayısı ile ikincil veriler ile elde edilen tamponlanan (yalıtılmış) ve otonom olan TK bölümlerinin gücünün (ilgili boyut kapsamında) ayrıştığı çıkarımı pekiştirilmiştir.

#### **4.2.2.7.Güçlü Bölümlerin Alternatifsizliği**

Aşağıdaki soru ile Hickson (1971) tarafından yapılmış araştırma kapsamındaki Stratejik Koşul Bağımlılığı bakış açısında yer alan ve güç değişkenini belirginleştiren “örgüt içi veya dışından yeri değiştirilememesi veya alternatifinin bulunamaması” boyutu araştırılmaya çalışılmıştır. Acaba alternatifi olmayanlar daha mı güçlüdür?

**“Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin faaliyetleri ve görevlerini kurum/grup içi veya dışından bir alternatif birim de kolayca yapabilir mi?”**

Denekler bu soruya genelde TK bölümlerinin gerek müşteri (çevre) ihtiyaçlarını karşılamada gerekse bu kapsamda çıkan problemleri çözmede alternatiflerinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kolayca bulunamayacağına yönelik cevaplar vermişlerdir.

Örnek olarak;

- *Zor. Alternatifsizler. Uzmanlık alanları var. Bilgileri fazla. Tecrübeleri fazla.*
- *Tasarımcılar için hayır. Net bir şekilde zor. Yıllarını vermişler. Tecrübe ve bilgi birikimleri var. Kaybedilen adamların yerine kolayca alternatif bulamıyoruz. Temininde güçlük çekilen personel bu bölümlerde.*
- *Rutin olmayan işlerde çok zor.*

Özetle alınan cevaplar ile aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- TK bölümlerinin çalkantılı çevre koşullarına örgütün dayanmasını sağlamadaki belirsizliği gidermede alternatiflerinin oldukça zor bulunması,
- Alternatifine yapılacak iş transferinin dahi, TK bölümlerince tanımlanması zorunluluğunun olması,

Dolayısı ile ikincil veriler ile elde edilen tamponlanan (yalıtılmış) ve otonom olan TK bölümlerinin gücünün (ilgili boyut kapsamında) ayrıştığı çıkarımı pekiştirilmiştir.

#### 4.2.2.8. Güçlü Bölümlerin Merkezilik Seviyesi

Bu soru ile Hickson (1971) tarafından yapılmış araştırma kapsamındaki Stratejik Koşul Bağımlılığı bakış açısında yer alan ve güç değişkenini belirginleştiren “merkezilik” boyutu araştırılmaya çalışılmıştır. Acaba merkezi olanlar daha mı güçlüdür?

**“Diğerleri ile karşılaştırıldığında, bu bölümlerin faaliyetleri ve görevlerinin, iş akışlarındaki merkezilik seviyeleri nasıldır? Bu bölümlerin katılımı veya onayı olmadan işler yürümez mi?”**

Bu soruya verilen mülakat cevapları aynı zamanda birincil veriler birinci kısımda yapılan anket cevapları kapsamında çıkartılan ağ şeması ile de birlikte değerlendirilecektir.

Çıkartılan ağ şemasında hangi bölümlere daha fazla iş akışlarında başvurulduğu ve bu anlamda hangi bölümlerin daha merkezi olduğu belirlenmiştir. Acaba mülakat cevapları da bunu doğrulayacak mıdır?

Denekler bu soruya genelde TK bölümlerinin daha merkezi olduğuna yönelik cevaplar vermişlerdir.

Örnek olarak;

- *Kesinlikle merkeziler. Onlardan görüş almadan, çıktıları olmadan bir teslimat yapılamaz. Değişiklik teklifleri onlardan çıkıyor veya geçiyor. Müşteri istekleri onlara geliyor mutlaka.*
- *Evet. ...cılardan (TK) bağımsız hareket edemeyiz. Onların fikrini alıyorum. Onların onayı birçok konuda gerekiyor.*
- *...cılar (TK) daha merkezi. Herkesin referans aldığı yer onlardan geliyor. Hem projelerin başlangıcında hem de yürütülmesinde onlar işin merkezindedir.*
- *... Bölümü (TK) mesela, onlara danışmadan karar aldığımızda sorun çıkarıyor. Yetersizsen, bağımlıysan, bilmiyorsan, yönetemezsin. O adamı merkezi hale getirirsin.*

Özetle alınan cevaplar ile aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- TK bölümlerinin merkezi oldukları,
- İş akışlarının TK bölümlerinden geçtiği ve onların onaylarının mutlaka istendiği

Dolayısı ile ikincil veriler ile elde edilen tamponlanan (yalıtılmış) ve otonom olan TK bölümlerinin gücünün (ilgili boyut kapsamında) ayrıştığı çıkarımı pekiştirilmiştir.

#### **4.2.2.9. Birincil Veriler İkinci Aşama (Mülakat Cevapları) Sonucu**

Anket sonucu çıkartılan kutuplu ağ şemasının ve elde edilen nicel merkezilik değerlerinin neden bu şekilde belirginleştiğinin, olumsuz ilişkilerin kökeninin neye

dayandığının, olumsuz ilişkilerin yapısal ve bilişsel olup olmadığının, bölümlerin güç dağılımlarının ve çıkarlarını elde etmedeki önceliklerinin, çıkarını alamayan güçsüzlerin bunu neye attettiklerinin ve bölümler arası değiş tokuş süreçlerinin, özetle araştırma sorularının yapılan mülakatlar ile detaylı araştırılması sonucunda aşağıdaki hususlar izlenmiştir:

- TK bölümlerinin örgüt tarafından yalıtılıp otonom hale getirildiği,
- TK bölümlerinin daha güçlü oldukları ve çıkarlarını SK bölümlerine göre daha fazla elde ettikleri,
- Çıkarını sınırlı gücü nedeniyle TK bölümlerine karşı koruyamayan SK bölümlerinin, TK bölümlerine karşı olumsuz ilişki besledikleri,
- Olumsuz ilişkilerin genel anlamda yapısal koşullara bağlı şekilde geliştiği ve bilişsel olduğu,
- SK bölümlerinin, mahrum kaldıkları çıkarlar veya aldıkları cezaların sebebini TK bölümlerine atfetmeleri,
- Bu sebeple TK bölümlerinin olumsuz ilişki ağında merkezi olmaları,
- Çevre koşullarına baş edebilmek için örgüt tasarımı gereği SK bölümlerinin TK bölümlerine bağımlı olması ve karşılıklı değiş tokuş yapmak zorunda olmaları,
- Anılan bağımlılıktan ötürü SK bölümlerinin çıkarlarını korumak için TK bölümleri ile aynı zamanda olumlu ilişki de kurmak zorunda oldukları,
- Bu sebeple TK bölümlerinin hem olumsuz hem de olumlu ağda merkezi olmaları.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Labianca'ya (2014) göre yazındaki olumsuz ilişkiler ile; uzak ilişkiler, zor ilişkiler, kaçınmacılık, sevmeme, çatışma, ilişki çatışması, görev çatışması, rahatsızlık hissetme, yok sayma, politik karşıtlık, sıkıntılı ilişki vb. durumlar kast edilmektedir. Anılan olumsuz ilişkilerin yapısal koşullar çerçevesinde geliştiği ve bilişsel olduğu düşünülmektedir. Bölümler arası olumsuz ilişkiler ilgili bölüm çalışanlarına yansiyabilecektir. Bölüm çalışanlarından edinilen tecrübe de ilgili bölümlerin diğerleri için taşıdığı görüşlerini temsil edebilecektir. Thompson'a (1967) göre örgütler, bazı bölümlerini yalıtıp otonom bir hale getirirken, bazılarını da çevreye yakın tutarlar. Bu sayede hem kaynak temininde etkinleşir hem de değişen çevre koşullarına karşı esneklik sağlarlar. Amaçları belirsizliklere karşı baş etmektir. (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu iki önemli bilgi ışığında, çalışmamızda çalkantılı çevre koşullarına karşı etkince baş etmeye çalışan ve ileri seviyede uzmanlaşmış olan bir örgüt incelenmiştir. Nitel ve nicel bakış açılarını birlikte uyguladığımız araştırmamız sonucunda, **“yalıtılmış ve otonom bölümlere karşı geliştirilen olumsuz ilişkilerin kökeni nedir?”** temel sorumuza cevap olacak bilgiler, hem birincil hem de ikincil veriler ile keşfedilmeye çalışılmıştır.

Örgütler çevre koşullarına ve karşılaştığı belirsizliklere karşı baş edebilmek, dolayısı ile hayatta kalabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkince temin etmelidir. Bu amaçla yapılarını tasarlayarak çeşitli uzmanlıklarda alt bölümler oluştururlar. Açık sistem prensibine göre ve tasarımları çerçevesinde ilgili alt bölümlerinin aralarında yaptıkları karşılıklı mübadeleler ile çevreye sağlayacağı çıktıları üretirler. Örgütler uzmanlaşmış bölümleri ile hem çevre belirsizliklerine karşı tepkisel hem de bunlara uyumlanmada esnek olmalıdırlar. Her iki koşulu aynı anda sağlamak zordur. Anılan bölümlerin her birinin özeldir çıkarı bulunur. Çıkarlarını elde etmek için yapısal güçlerini kullanırlar. Gücün olduğu yerde politik düzen kaçınılmazdır. Güç süreçleri ve bunun yarattığı imkânları politikçe kullanan bölümlerin çıkarlıkları, bölümler arası kurulan ağ ilişkilerini kutuplu bir hale gelmesine

neden olabilecektir. Bu bağlam da anılan bölümlerdeki bireyler arası gerçekleşecek ilişkilerin türüne yansiyabilecektir.

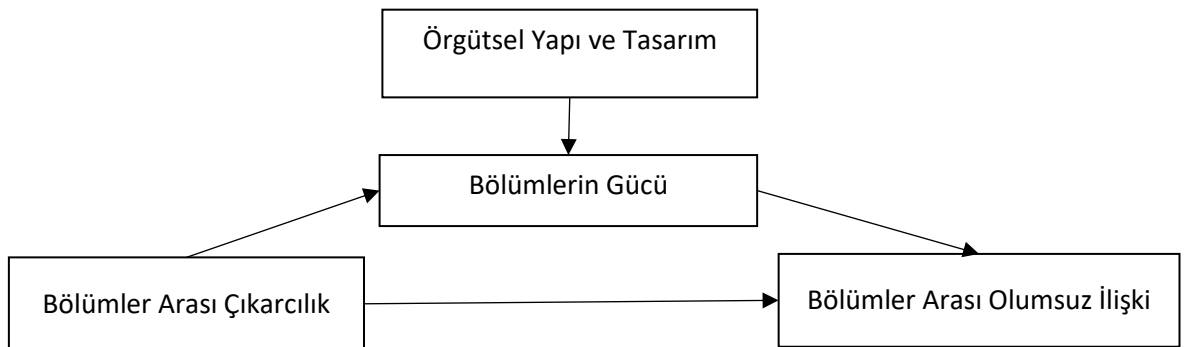
Veri analizleri sonucunda yapılan çıkarımlar ile örgütteki tasarım ve bölümlerin yerleşimi Thompson (1967) tarafından tarif edilen, Teknik Katman (TK), Sınır Katmanı (SK) ve Yönetim Katmanı (YK) ile örtüşmektedir. Örgütte çevre koşullarına karşı tepkisel olmak adına TK bölümleri yalıtılarak tamponlanmaktadır. Çevreden yalıtılan bu bölümlerin aynı zamanda çevreye zayıf şekilde bağlı olmaları nedeniyle otonom hale geldiği izlenmiştir. Yalıtılmış ve otonom bölümlerin örgüt adına kıymetli çıktılarını üretmesi için bu bölümler örgüt tarafından korunarak el üstünde tutulmaktadır. Çevre ile tampon görevinde olan bölümler de çevre ile ara yüzde konumlanan SK'da yer almaktadır. YK'da, grubun idaresi ve mali yönetimi ile ilgili bölümler bulunmaktadır. SK bölümleri hem YK hem de diğer paydaşlar tarafından TK bölümlerine göre daha fazla denetlenmekte ve göz önünde bulunmaktadır. TK ve SK bölümleri aralarında çeşitli asimetride karşılıklı bağımlılıklar bulunmaktadır. Örgütsel kaynakları ve çıkarlarını politik çerçevede birlikte mübadele etmektedirler. TK, SK ve YK bölümlerinin stratejik koşul bağımlılıkları giderme ve belirlemedeki öncelikleri nedeniyle farklılaşmış güçleri vardır (Hickson, 1971). Örgüt tasarımı ve yapısal koşullar sonucu farklılaşan güçlerini kullanarak çıkarlarını takip etmektedirler. Sınırlı kaynaklar, bölümler arası mübadeleler yoluyla ve güç aracılığında paylaşılmaktadır. TK bölümlerinin fazlalaşmış güçleri ile çıkarlarını, SK bölümlerine nispeten daha fazla gözettikleri görülmüştür. Bütçeden aldıkları pay, kadro tahsisatları, personel bütçeleri ve ofis koşulları açısından TK bölümleri daha avantajlı bir konumdadır. Örgütsel ağ analizlerinde TK bölümleri hem olumsuz ilişki hem de olumlu ilişki ağında merkezi bölümler olarak belirlenmiştir. Bilgi ve danışma anlamında SK bölümleri sıklıkla TK bölümlerine başvurmaktadır. SK bölümlerinin TK bölümlerine daha sıkı bağlı oldukları ve yüksek seviyede onlara bağımlı oldukları izlenmiştir. Ağ analizlerinde statü ve güç boyutlarında da TK bölümlerinin SK bölümlerinden daha yüksek nicel değerler taşıdığı ölçülmüştür. Olumsuz ilişkilerin daha ziyade yapısal koşullar ile belirlendiği ve bilişsel olduğu teyit edilmiştir. Yapılan mülakatlar ve katılımcı gözlemcilik ile tüm bu bulgular doğrulanmıştır.

Özetle; örgütün yalıtıp otonom bir yapıya kavuşturduğu bölümlerinin diğerlerine göre daha güçlü bir hale geldiği, bölümler arası politik ortamda kaynak mübadeleleri olduğu, bölümlerin anılan mübadelelerde çıkarlarını güçlerini kullanarak gözettiği, çıkarıcılığın bölümler arası ilişkileri kutuplaştırdığı, çıkarını nispeten daha fazla sağlayan güçlü bölümlere karşı çıkarını gözetemeyen bölümlerin olumsuz ilişki geliştirildiği görülmüştür. Çıkarını gözetemeyen güçsüz bölümlerin bu dezavantajlarının sebebinin, güçlü bölümün çıkarını daha fazla almasına atfettiği izlenmiştir. İlginç bir şekilde, olumsuz ilişkilerde merkezi olan güçlü bölümlerin, aynı zamanda olumlu ilişki ağında da merkezi oldukları izlenmiştir. Bunun sebebi olarak, politik düzende çıkarını korumakla yükümlü güçsüz bölümlerin, bağımlı oldukları güçlü bölümler ile aynı zamanda iyi geçinmek ve değiş tokuş bazlı olumlu ilişki de kurmak zorunda kaldıkları hususu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilere göre, temelde örgütteki sınırlı kaynakların paylaşımındaki çıkarıcılık sonucu, bölümler arası olumsuz ilişki algıları yapısal koşullar çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda örgüt tasarımı gereği, bölümlerin yine yapısal koşullar ile farklılaşan güçleri, çıkarıcılık sonucu bölümler arası belirecek olumsuz ilişkilerin gerçekleşmesinde aracılık yapmaktadır. Dolayısı ile bölümlerin gücünü örgüt yapısı ortaya çıkartacak ve güçlü bölümlerin çıkarlarını alması ile örgütsel kaynak paylaşım kararlarında çıkarını koruyamayarak kaynaklardan mahrum kalan güçsüz bölümlerin, bu mahrumiyetini güçlü bölümlerin çıkarlarını almasına ve kendilerinin menfaatlerinin zedelenmesine atfetmesi sonucunda, olumsuz ilişki algısı bilişsel biçimde gelişebilecektir.

Yapılan araştırma sonrası keşfedilen bu bağlama uygun olarak elde edilen model aşağıdaki şekilde verilmiştir:

## ŞEKİL 2. MODEL



## 5.2. Öneriler

Örgütlerin bazı özel bölümlerini yalıtarak otonom bir hale getirmesi ve çevreden izole ederek onlara ayrıcalıklı imkânlar tanınması acaba doğru mudur? Fazlaca güçlendirdiği bu bölümler nedeniyle acaba örgütteki kaynak paylaşımındaki orantısızlık, örgütün etkinliğini olumsuz etkiler mi? Güç dağılımının bu şekilde yapılması, bölümler arası iletişim ahengini bozmasının yanısıra, yalıtılıp otonom bir hale gelen güçlü bölümler, acaba çevre gereksinimlerine yabancılaşır ve bundan dolayı örgütün esnekliği olumsuz etkilenir mi? Başka bir deyişle, tepkiselliğin daha ön planda tutulması, esnek olma gereksinimini daha zor erişilebilir bir hale getirir mi?

Çevreye yakın durma, gereksinimleri doğru anlama ve buna göre esneklik kazanma anlamında değerli olabilecektir. Örgütün kıymetli çıktılar sağlamasına en çok katkı yapacak bölümlerin, yapacakları katkının içeriğini doğru belirleyebilmesi ancak çevre koşullarını ve dolayısı ile kendisinden beklenen ihtiyacı doğru anlaması ile mümkün olabilecektir. Weick (1979)'a göre zayıf bağlılık bazen adaptasyon uygulamalarının dağılımı engeller; metotlar, süreçler ve yapılar arasında tutarsızlık oluşturarak üst seviye hedeflere ulaşmadan uzaklaşılır. Eğer çevre gereksinimlerinden uzaklaşırsa, örgütün yapacağı isabetsiz çıktılar örgüte gereken kaynakları sağlayamayacağı düşünülmektedir. Dolayısı ile örgütler özel bölümlerini çevreden korurken (yalıtırken) daha farklı stratejiler izleyebilir. Yalıtımın (tamponlamanın) ince olması ve çevre ile mümkün olduğunca yakın duran zayıf bağlı bölümler vasıtası ile çevre koşullarına esnek biçimde tepkiselliğin sağlanması, örgütün etkinliğinin sürdürülebilmesi anlamında kıymetli olacağı düşünülmektedir. Bu sayede yalıtıp otonomlaşan bölümlerin özeldeki hedefleri ile örgütsel genel hedeflerin birbirinden uzaklaşması engellenecek, ayrıca örgüt içerisindeki kaynak paylaşımında isabet sağlanarak bölümler arası çıkar bazlı ilişkilerde ahenk tesis edilebilecektir.

Kaynakları verimli kullanmak için yüksek uzmanlaşmanın olduğu modern örgütlerde matris türü organizasyonel yapılanmaya sıklıkla başvurulduğu bilinmektedir. Kaynak yöneticilerinin kontrolündeki havuzlardan proje bazlı görevlendirme yapılmakta ve bir kaynağın bazen birden fazla projede dahi görevlendirildiği izlenmektedir. Matris yapılanmada bir kaynağın hem proje yönetiminde hem de kaynak yönetiminde olmak üzere

en az iki amiri bulunmaktadır. Verimliliğin sağlanmaya çalışıldığı fakat aynı zamanda yönetmesi güç bu yapılanmadaki ikilik, kaynağın zaman zaman süreç dışı yollara girmesine imkân tanımakta ve yöneticiler arası paylaşım problemlerini beraberinde getirmektedir. Kaynakların kendi menfaatlerine kaynak yöneticisine başka, proje yöneticisine başka gerekçeler ileterek süreçlerden gizlenebilme yolunu da tanımaktadır. Bazı kişi veya takımların kendilerine yüksek seviyede bağımlılık yaratma suretiyle güç kazanması ve bunu kendi çıkarına ustalıkla kullanabilmeleri imkânını da veren matris yapı acaba ne kadar doğru bir yaklaşımdır? Kontrolü ve denetlenmesi güç bu örgütlenme türü, koşul bağımlılık anlayışına göre özel biçimde düşünülerek uygulamaya konulmalıdır. Her örgütte ve her koşulda matris yapılanma doğru olmayabilecektir.

Matris yapılanmasında mevcut “amir ikiliği” ve yöneticiler veya bölümler arası güç karmaşası yanısıra “iş yapış biçimi” süreçlerindeki belirsizliklerin de olumsuz ilişkilere sebep olabildiği düşünülmektedir. Matris tasarım nedeniyle çalışanlar veya amirler üzerindeki belirsizlikler “duygusal emek” alanında birtakım çıktılara sebep olabilecektir. Bu anlamda ileride araştırmanın duygusal emek tarafına da genişlemesi önerilmektedir.

Araştırma bilindiği gibi matris tasarımında ve çalkantılı çevre koşullarında faaliyet gösteren yüksek teknoloji üreten bir vakıf kuruluşunda yapılmıştır. Çıkarımların ve modelin geliştirilebilmesi için farklı yapıda ve çevrede faaliyet gösteren başka bağlamdaki örgütlerde de araştırma yapılması ve geliştirilecek olası önermelerin farklı koşullarda testinin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yazında genelde örgütlere ait alt bölümler arası olumlu iletişimlerin örgütün etkinliğine yaptığı olumlu katkılar üzerine çalışmalar takip edilmektedir. Örgütlerde olumsuz ilişki çalışmaları genelde mikro seviyede ve bireyler arasında yer almaktadır. Araştırmamızda ise bölümler arası olumsuz ilişkiler incelenmiş ve olumsuz ilişkilere örgüt kuramları (makro) ve güç fenomeni (mezzo) tarafından bakılmıştır. Bu anlamda yazına katkı yapıldığı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Aldrich, H. ve Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *The Academy of Management Review*. 2/2, 217-230
- Antal, T., Krapivsky, P.L. ve Redner, S. (2006) Social Balance On Networks: The Dynamics of Friendship and Enmity. *Physica D* 224:130–136
- Astley, W.G. ve Sachdeva, P.S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*. 9/1, 104-113
- Augier, M. ve March, J. (2001). Conflict of Interest in Theories of Organization: Herbert A. Simon and Oliver E. Williamson. *Journal of Management & Governance*. 5/3, 223-230
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmada geerlik, gvenirlik ve rneklem byklğnn belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-38
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University*. New York: Wiley.
- Beekun, R.I ve Glick, W.G. (2007). Organization Structure from a Loose Coupling Perspective: A Multidimensional Approach. *Decision Science*. 32/2 227-249.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*. Volume:2, 8-14.
- Bertalanffy, L.V. (1950). An outline of General System Theory. *British Journal for the Philosophy of Science*, 1, 134–165.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. NY:JohnWiley.
- Bonacich, P. (1987). “Power and Centrality: A Family of Measures Power and Centrality: A Family of Measures.” *The American Journal of Sociology* 92, 5: 1170-1182.

- Bonaccich, P. ve Lloyd, P. (2004). Calculating status with negative relations. *Social Netw.* 26, 331-338.
- Borgatti, S.P ve Everett, M.G. (2014). Networks containing negative ties. *Social Networks.* 38, 111-120
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. ve Freeman, L.C. (2002). *UCINET for Windows: Software for Social Network Analysis.* Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education.* 241-58. NY
- 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.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 795-817.
- Brennecke, J. (2017). Dissonant Ties in Intraorganizational Networks: Why Individuals Seek Problem-Solving Assistance from Difficult Colleagues. *Academy of Management Journal.* 2017.0399
- Burns, T. ve Stalker G. (1961). *The Management of Innovation.* Landon: Tavistock.
- Burt, S.R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology.* 110-2:349-399.
- Cendon, B.V. ve Jarvenpaa, S.L. (2001). : The development and exercise of power by leaders of support units in implementing information technology-based services. In: *Journal of Strategic Information Sys- tems*, 10: 121-158.
- Cartwright, D. ve Harary, F. (1956). Structural Balance: a Generalization of Heider's Theory. *Psychological Review.* 63(5), 277-293

Casciaro, T. ve Piskorski, J.M. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*. 50/ 2, 167-199

Cavanagh, S. (1997). Content Analysis: Concepts, methods and applications. *Nurse Researcher* Vol:4 No:3. 5-16

Child, J. (1972). *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*

Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 94: 95-120.

Collins, R. (1975). *Conflict Sociology*. New York: Academic.

Cook, K.S. ve Whitmeyer, J.M. (1992). Two Approaches to Social Structure: Exchange Theory and Network Analysis. *Annual Review of Sociology*. 18:109-127

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31/6 874-900.

Cropanzano, R., Anthony E.L, Daniels, S.R. ve Hall, A. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review With Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*. 11/1. 479-516.

Dobbin, F. (2004). *The New Economic Sociology*. Princeton University Press.

Donaldson, L. (1995). *American Anti Management Theories of Organizations*. Cambridge

Egeberg, M. (2004). *Organising Institutional Autonomy in a Political Context: Enduring Tensions in the European Commission's Development*. Centre for European Studies, University of Oslo



- Emerson, R.E. (1962). "Power Dependence Relations". *American Sociological Review*. 27: 31-41
- Emerson, R.E. (1976). "Social Exchange Theory". *Annual Review of Sociology*. 2: 335-362.
- Esmailian, P. ve Jalili, M. (2015). Community Detection in Signed Networks: The Role of Negative Ties in Different Scales. *Sci Rep* 5: 14339.
- Everett, M.G. ve Borgatti, S.P. (1998). Analyzing clique overlap. *Connections* 21 (1), 49-61.
- Everett, M.G. ve Borgatti, S.P. (2014). Networks containing negative ties. *Soc Networks* 38(1):111–120.
- Farndale, E. ve Hope-Hailey, V. (2009). Realities from the UK Higher Education Sector. *Management Revue*, Vol. 20, No. 4,
- Freeman, L.C. (1977). "A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness." *Sociometry* 40, 1: 35-41.
- Freeman, M. (2017). *Modes of thinking for qualitative data analysis*. New York: Routledge.
- Freeman, R.E. ve Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governanace. *California Management Review*. 25-3: 88-106.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*. 24/2. 191-205
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison Wesley
- Gilbert, G.C. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *The Academy of Management Journal*. Vol. 48, No. 5, 741-763.

- Gnyawali, D.R. ve Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive Dynamics. A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3): 431-445.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. 8(4), 597-606.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91: 481-510
- Granovetter, M. (1973). Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78: 1360-1380.
- Green, S.G. ve Welsh, M.A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review* 13(2), 287-301
- Hage, G. ve Aiken, M. (1970). *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House. Hall.
- Harrigan, N.M., Labianca, G.J. ve Agneessens, F. (2020). Negative Ties and Signed Graphs Research: Stimulating Research on Dissociative Forces in Social Networks. *Social Networks*. 60, 1-10.
- He, X., Du, H., Feldman, M.W. ve Li, G. (2019) Information diffusion in signed networks. *PLoS One* 14(10):e0224177
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51(6), 358–374. <https://doi.org/10.1037/h0055425> 20.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 21(1), 107–112.

Hewstone, M. (1989). *Causal Attribution: From Cognitive Processes to Collective Beliefs*. Oxford, UK: Blackwell.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: Mentor Executive Library

Hewstone, M. (1989). *Causal Attribution: From Cognitive Processes to Collective Beliefs*. Oxford, UK: Blackwell.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. ve Pennings, J. M. (1971). *Administrative Science Quarterly*. 16/ 2, 216-229

Hickson, D.J. (1966). A Convergence in Organizational Theory. *ASQ*. 11-2 224-237

Hickson, D.J. (1987). Decision Making at the Top of Organizations. *Annual Review of Sociology*. 13, 165-192.

Hickson, D.J., Hinnings, C.A., Schneck, R.E. ve Pennings, J.M. (1971). A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*. 16/2 216-229

Hinnings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., ve Schneck, R.E. (1974). Structural Conditions of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*. 19-1, 22-44

Hinnings, C.R., Pugh, D.S., Hickson, D.J., ve Turner, C. (1967). "An Approach to the Study of Breacracy" *Sociology*, 1: 61-72.

Hogg, M.A., Abrams, D., Otten S., ve Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups. *Small Group Research*. Vol:35, No:3, 246-276.

Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. J. Learner& S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior*: 261-284. New York: Plenum.

- Holloway, I., ve Wheeler, S. (1996). *Qualitative Research for Nurses*. Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63: 597-606.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Hsieh, H.F. ve Shannon, S.E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. Vol:15 No:9. 1277-1288
- Hubbell, C.H. (1965). An input–output Approach to Clique Identification. *Sociometry* 28(4):377–399
- Ibarra, H. (1993). Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *Academy of Management Journal*. 36/3 471-501
- Jawler, E.J. ve Thye, S.R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*. 25. 217-44
- Kaplan, A. (1964). “Power in Perspective. *Power and Conflict in Organizations*. 11-32. London Tavistock.
- Kaur, R., Kaur, M. ve Singh, S. (2016). A Novel Graph Centrality Based Approach to Analyze Anomalous Nodes with Negative Behavior. *Procedia Computer Science*. 78. 556-562
- Khandwalla, P.N. (1974). Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*. 19, 74-97.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organisations. *Administrative Science Quarterly*. 31, 194-211.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26: 489-513.

Li, Y., Chen, W., Wang, Y., ve Zhang, Z.L. (2015). Voter model on signed social networks. *Internet Math*. 11(2):93–133

Labianca, G.J. The Political Independence Index: Ranking Actors' Power in Signed Social Network Graph.

Labianca, G. (2014). Negative Ties in Organizational Networks. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks Research in Sociology of Organizations*. 40. 237-257

Labianca, G. ve Brass, D.J. (2006). Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Assymetry in Social Networks in Organizations. *Academy of Management Review*. 31. 3. 598-614

Labianca, G. ve Grosser, T. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 6, 1028-1039

Labianca, G., Brass, D.J. ve Gray, B. (1998). Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties. *Academy of Management Journal*. 41, 55-67

Lange, P.A.M.V., Kruglanski, A.W. ve Higgins, E.T. (2012). *Handbook of Theories of Social Psychology* edited by SAGE Publications Ltd.

Lawrance, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12: 1-47

Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Boston. Harvard Univerity Press.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15: 47-119: Greenwich, CT: JAI.

Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Liu, W.C. , Liang-Cheng Huang, L.C., Liu, C.W.J. ve Jordán F. 2020. A Simple Approach for Quantifying Node Centrality in Signed and Directed Social Networks. *Applied Network Science*. <https://doi.org/10.1007/s41109-020-00288-w>. 5:46

Lorrain, F. ve White, H.C. (1971). Structural Equivalence of Individuals in Social Networks. *J.Math Sociology* 1, 49-80.

Lynn, M.L. (2005). Organizational Buffering: Managing Boundaries and Cores. *Organisation Studies*. 26/1, 37-61

Mannix, E.A. ve Neale, M.A. (1993). Power imbalance and the pattern of exchange in dyadic negotiation. In: *Group Decision and Negotiation*, 2: 119-133.

March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York:Wiley

Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 7(3), 349-364

Miller, D. (1992). Environmental Fit versus Internal Fit. *Organization Science*. 3/2, 159-178

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper

Molm, L.D. (1994). Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange. *Social Psychology Quarterly*. Vol. 57, No. 3, Special Issue: Conceptualizing Structure in Social Psychology (Sep., 1994), pp. 163-176.

Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (1999). Power in negotiated and reciprocal exchange. *American Sociological Review*, 64: 876-890.

- Morse, J.M., Barret, M., Mayan, M., Olson, K. ve Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*. 13-22.
- Neinhüser, W. (2008). Resource Dependency Theory. How well Does it Explain Behavior of Organizations. *Management Revue*. 19 (1-2): 9-32
- Nelson, R.E. (1989). The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations. *Academy of Management Journal*. 32/2, 377-401
- Newcomb, T.M. (1961). *The Acquaintance Process*. New York. Holt ve Rinhart.
- Onwuegbuzie, A.J., ve Leech, N.L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41, 105-121.
- Orton, J.D. ve Weick, K.E. (1990). *Academy of Management Review*.15/2, 203-223.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 25/1, 129-141.
- Perrow, C. (1970). Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms. In Mayer N.Zald. *Power in Organizations*. 59-89. Nashville:Vonderbilt University Press.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with high-risk Technologies*. New York: Basic Books.
- Pfeffer, J. ve Cohen, Y. (1984). Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 29, 550-572.
- Pfeffer, J. ve Moore, W.L. (1980). Power in University Budgeting: A Replication and Extension. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 4, 637-653.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R ve Leblebici, H. (1976). The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21/2, 227-245

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 Salancik, G.R. (1977). Administrator Effectiveness: The Effects of Advocacy and Information on Achieving Outcomes in an Organizational Context. *Human Relations*. 36/7 641-656

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1977). Organization design: The case for a coalitional model of organizations. *Organizational Dynamics*. 6/12 15-29

Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.

Polanyi, K. (1944). "The Great Transformation", New York: Holt, Rinehart.

Porck, J.P., Matta, F.K., Hollenbeck, J.R., Oh, J.K, Lanaj, K. ve Lee, S.M. (2019). Social Identification in Multiteam Systems: The Role of Depletion and Task Complexity. *Academy of Management Journal* Vol. 62, No. 4, 1137-1162

Provan, K. G., Beyer, M. J. ve Kruytbosh, C. (1980). Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 25/2, 200-225

Pugh, D.S., Hickson, D.F., Hinings, C.R. ve Turner, C. (1969). The Context of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 91-114

Ranson, S., Hinings, B. ve Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*. 25, 1-17.



Reicher, S. ve Hopkins, N. (1996). Seeking Influence Through Characterizing Self-categories: An analysis of Anti-abortionist Rhetoric. *British Journal of Social Psychology*. 35, 297-311

Roda, R. (2014). On Negative Genesis-The Role of Dyadic and Network Attributes in the Emergence of Hostile Relationships. 123. 20-40

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage

Rowley, T.J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Teory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*. 22: 887-910.

Salancik, G.R ve Pfeffer, J. (1977). Who gets power and How They Hold on to It. A Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, Winter.

Salancik, G.R. (1986). An Index of Subgroup Influence in Dependency Networks. *Administrative Science Quarterly*. 31, 194-211

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*. 19/4 453-473

Salancik, G.R ve Pfeffer, J. (1977). Who gets power and How They Hold on to It. A Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, Winter.

Sargut, A.S. (2006). Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi? *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12:1-13

Sargut, A.S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. Beta Basım Yayın.

Schein, V.E. (1977). *Academy of Management Review*. January 64-73.

Scott, W.R. (1981). *Organizations. Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-

Sillince, J. A. A. (2005). A contingency theory of rhetorical congruence. In: *Academy of Management Review* 30(3): 608-621.

Simmel, G. 1908, (1955). *Conflict. Conflict and the Web of Group Affiliations*. NY

Simon, B. (2008). *Identity in Modern Society: A Social Psychological Perspective*. Wiley-Blackwell.

Sinkovics, R.E., Penz, E., Ghauri, P.N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management International Review-MIR*, Vol.48 (6): 689-714

Smith, J.M., Halgin, D.S., Lopez, V.K., Labianca, G.J., Brass D.J. ve Borgatti S.P. (2016). Power in Politically Charged Networks. *Social Networks*. 36, 162-176

Sözen, H.C. (2012). Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network. *Personnel Review*, 41/4; 487-512

Sözen, H.C., ve Basım, H.N. (2015). *Örgüt Kuramları*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, R.C. ve Kraimer, M.L. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*. 44/2, 316-325

Sherif, M. (1966). In *Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Boston: Houghton Mifflin Company. pp. 24–61

Stephenson, K. ve Zelen, M. (1989). Rethinking centrality: methods and examples. *Soc Networks* 11(1):1–37

Sytch, M. ve Tatarynowicz, A. (2014). Friends and Foes: The Dynamics of Dual Social Structures. *AMJ*. 57-2 585-613

Şimşek, H., Yıldırım, A. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Genişletilmiş 10.baskı. Seçkin Yayınevi

Thibaut, J.W. ve Kelley, H.H. (1959). The social psychology of groups. John Wiley & Sons, New York.

Thompson, J.D. (1967). Organizations In Action: Social Science Bases Of Administrative Theory. New York: McGraw-Hill Book Company.

Traag, V.A., ve Bruggeman, J. (2009). Community Detection in Networks with Positive and Negative Links. Phys Rev E 80:036115.

Venkataramani, Y., Labianca, G. ve Grosser, T. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction and Organizational Attachment. American Psychological Association. 21-9010/13

Venkataramani, V., Labianca, G. L., ve Grosser, T. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. Journal of Applied Psychology, 98: 1028–1039.

Verkuyten, M., Drabbles M. ve Nieuwenhuijzen, K.V.D. (1999). Self-categorisation and Emotional Reactions to Ethnic Minorities. European Journal of Social Psychology 29(5):605-619.

Verkuyten, M., ve Hagendoorn, L. (2002). In-Group Favoritism and Self-Esteem: The Role of Identity Level and Trait Valence. Group Processes & Intergroup Relations. Vol.5-4 285-297

Weber, M. (1949). The Theory of Social and Economic Organizations. Talcott Parsons, ed New York: Free Press of Glencoe.

Weber, M. (1947). The Theory of Socil and Economic Organization, NY:Oxford

Weick, K.E. (1982). Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Systems. In P. Goodman and Associates (Ed) Change in Organizations: New Perspectives on Theory, research and practice. San Francisco. CA: Jossey-Bass, 375-408

Weick, K.E. (1979). The Social Psychology of Organizing. Enactment Process in Organizations. McGRAW-Hill

Welbourne, T.M. ve Trevor, C.O. (2000): Top teams and strategy in a UK university. In: Academy of Management Journal, 43(4): 761-771.

White, D.R. ve Reitz, K.P. (1983). Graph and Semi group Homomorphisms on Networks of Relations. Social Network. 6, 193-235.

White, H.C. (1961). Management Conflict and Sociometric Structure. American Journal of Sociology. 67. 185-199.

White, H.C., Boorman S. ve Breiger, R. (1977). Social Structure from Multiple Networks. Blackmodels of Roles and Positions. American Journal of Sociology. 81, 730-780.

Wilson, D.C., Butler, R.J., Cray., Hickson J.D. ve Mallory R.G. (1986). Breaking the Bounds of Organization in Strategic Decision Making. Human Relations. 39/4 309-332

Woodward, J. (1965). Industrial Organizations: Theory and Practice. London: Oxford Univ. Press.

Wrong, D. (1968). Some problems in defining social power. American Journal of Sociology 73(6): 673–81

## EKLER

### EK 1. Birebir Bölümler Arası “Sıklık” İlişki Ağı Nicel Verileri

Bölüm No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	5,11	1,33	1,11	2,00	2,00	1,56	2,67	1,11	1,78	2,00	1,33	2,22	2,22	1,78
2	1,20	4,00	3,20	2,00	2,80	2,00	5,20	0,80	2,80	1,20	0,00	2,00	2,00	3,60
3	3,67	3,67	6,00	2,00	4,00	3,67	6,00	0,67	4,67	1,33	0,33	5,67	2,00	5,67
4	2,83	1,50	1,00	6,00	4,17	3,17	5,33	0,67	4,67	2,17	0,50	4,83	2,17	4,33
5	1,71	2,86	1,57	1,86	6,00	0,57	2,29	1,71	2,29	1,71	1,71	1,71	1,57	4,14
6	2,67	4,33	4,33	4,33	2,00	4,33	2,67	4,33	2,67	4,33	4,33	2,33	4,33	2,67
7	2,36	1,21	0,92	1,21	1,26	0,56	2,56	0,90	2,33	0,72	0,74	1,05	1,21	1,28
8	3,09	0,91	1,27	0,73	2,73	1,82	4,36	3,82	2,91	1,09	3,64	3,27	2,18	2,91
9	1,26	1,03	0,97	1,09	1,71	0,69	3,31	0,97	5,14	0,86	0,86	1,89	1,20	1,94
10	3,25	1,25	1,25	3,00	2,75	3,75	5,25	0,50	3,50	5,25	0,75	3,00	2,50	4,00
11	3,50	1,00	1,00	0,50	4,00	4,00	6,00	4,50	5,00	0,50	6,00	4,50	0,50	4,50
12	4,00	3,60	3,60	4,00	4,80	2,40	3,60	3,60	4,00	4,00	2,80	3,60	3,20	4,80
13	3,67	1,67	1,67	4,67	3,33	3,33	4,67	3,00	4,33	3,00	1,33	4,33	6,00	4,33
14	2,40	2,00	1,80	1,70	3,80	1,40	2,50	1,70	2,30	1,70	1,50	3,30	3,30	4,10

## EK 2. Birebir Bölümler Arası “Olumlu” İlişki Ağı Nicel Verileri

Bölüm No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4,86	2,00	1,14	2,57	1,43	0,57	2,57	1,14	2,57	2,57	1,14	2,86	4,29	2,57
2	2,80	4,00	3,20	0,80	2,40	2,80	2,80	0,40	3,60	0,00	0,40	1,20	2,00	4,00
3	4,33	4,67	6,00	2,33	4,00	4,33	4,33	1,33	3,33	1,33	1,33	2,00	2,33	4,33
4	3,50	1,83	1,17	5,83	4,50	4,17	4,83	1,50	4,17	4,33	1,00	3,33	3,67	4,33
5	3,00	3,71	2,57	2,86	5,57	1,29	3,43	3,43	3,86	3,00	2,43	1,57	2,57	4,71
6	5,00	5,33	6,00	6,00	3,67	6,00	4,33	6,00	4,33	6,00	6,00	3,67	6,00	4,67
7	3,90	2,82	2,72	2,92	3,69	2,10	4,77	2,31	4,26	2,21	2,05	2,82	2,82	3,79
8	5,27	0,91	2,00	0,91	3,27	2,73	3,45	4,55	3,27	2,00	4,18	2,55	3,27	4,55
9	2,23	1,77	1,54	1,89	2,63	1,20	3,66	1,60	4,74	1,60	1,31	2,00	1,94	2,34
10	5,00	1,83	2,50	3,17	4,50	4,67	5,50	3,50	4,50	3,50	4,00	3,33	3,00	4,33
11	6,00	0,00	0,00	0,00	5,33	6,00	6,00	6,00	5,33	0,00	6,00	4,00	0,00	5,33
12	4,40	4,40	3,60	4,40	3,60	4,00	4,00	4,80	5,20	4,00	5,20	3,20	3,60	4,80
13	4,00	2,33	1,67	3,33	2,00	4,00	3,67	3,33	3,00	4,00	1,33	2,00	6,00	4,00
14	3,40	2,00	1,80	2,20	3,20	2,20	3,00	1,70	2,50	2,00	1,90	2,80	3,60	3,50

### EK 3. Birebir Bölümler Arası “Olumsuz” İlişki Ağı Nicel Verileri

Bölüm No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3,11	1,33	1,33	3,11	2,22	1,78	2,67	1,33	1,78	1,33	1,33	2,67	1,78	2,67
2	1,60	0,00	0,00	3,20	3,20	1,60	3,20	0,00	1,60	0,00	0,00	3,20	1,60	1,60
3	4,00	4,67	0,67	2,67	6,00	2,67	8,00	1,33	6,67	2,67	0,67	8,00	4,00	4,67
4	2,67	3,33	2,00	2,33	3,00	2,67	5,00	2,33	5,33	1,33	1,33	5,00	2,00	4,33
5	2,86	3,14	0,86	1,14	2,57	0,86	3,71	1,71	2,86	2,00	1,43	4,00	1,43	6,29
6	0,00	2,00	0,67	0,67	0,00	0,00	4,67	1,33	4,00	0,00	0,00	0,67	0,67	3,33
7	2,36	2,97	1,64	2,26	2,56	1,44	3,90	2,97	4,00	1,44	1,85	2,46	3,08	3,69
8	1,45	0,36	1,82	0,36	2,18	1,82	2,18	3,64	2,18	0,36	2,18	2,55	1,09	1,45
9	1,83	1,60	2,06	1,60	2,40	1,03	3,20	1,60	4,00	1,37	1,49	2,40	1,60	2,86
10	2,00	0,50	0,50	1,50	3,00	3,50	2,50	0,00	3,00	0,50	0,00	4,50	1,50	3,00
11	2,00	0,00	0,00	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	1,00	2,00	7,00	0,00	4,00
12	2,40	2,40	3,20	3,20	1,60	3,20	2,40	3,20	4,80	4,00	2,40	2,40	3,20	4,00
13	2,67	3,33	3,33	4,67	4,67	2,67	5,33	3,33	5,33	2,67	1,33	6,00	2,00	5,33
14	3,20	2,60	2,60	2,60	4,80	2,40	2,80	2,20	4,40	2,00	2,20	4,20	3,20	8,40

#### EK 4. Birebir Bölümler Arası “Kutuplu” İlişki Ağı Nicel Verileri

Blm. No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	8,92	0,89	-0,21	-1,08	-1,59	-1,88	-0,25	-0,21	1,41	2,48	-0,25	0,42	5,57	-0,17
2	1,44	16,00	10,24	-4,80	-2,24	2,40	-2,08	0,32	5,60	0,00	0,00	-4,00	0,80	8,64
3	1,22	0,00	32,00	-0,67	-8,00	6,11	-22,00	0,00	-15,56	-1,78	0,22	-34,00	-3,33	-1,89
4	2,36	-2,25	-0,83	21,00	6,25	4,75	-0,89	-0,56	-5,44	6,50	-0,17	-8,06	3,61	0,00
5	0,24	1,63	2,69	3,18	18,00	0,24	-0,65	2,94	2,29	1,71	1,71	-4,16	1,80	-6,51
6	13,33	14,44	23,11	23,11	7,33	26,00	-0,89	20,22	0,89	26,00	26,00	7,00	23,11	3,56
7	3,63	-0,19	0,99	0,80	1,42	0,38	2,24	-0,60	0,60	0,55	0,15	0,38	-0,31	0,13
8	11,80	0,50	0,23	0,40	2,98	1,65	5,55	3,47	3,17	1,79	7,27	0,00	4,76	8,99
9	0,50	0,18	-0,50	0,31	0,39	0,12	1,52	0,00	3,82	0,20	-0,15	-0,75	0,41	-1,00
10	9,75	1,67	2,50	5,00	4,13	4,38	15,75	1,75	5,25	15,75	3,00	-3,50	3,75	5,33
11	14,00	0,00	0,00	-0,50	13,33	8,00	12,00	13,50	6,67	-0,50	24,00	-13,50	0,00	6,00
12	8,00	7,20	1,44	4,80	9,60	1,92	5,76	5,76	1,60	0,00	7,84	2,88	1,28	3,84
13	4,89	-1,67	-2,78	-6,22	-8,89	4,44	-7,78	0,00	-10,11	4,00	0,00	-17,33	24,00	-5,78
14	0,48	-1,20	-1,44	-0,68	-6,08	-0,28	0,50	-0,85	-4,37	0,00	-0,45	-4,62	1,32	-20,09