

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

SOSYAL AĞ BAĞLANTILARININ
BİREYİN İŞ YERİ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
PINAR FAYGANOĞLU

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. H. CENK SÖZEN

ANKARA-2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Öğrencinin Adı, Soyadı : Pınar Fayganoğlu

Tarih: 31/ 01/ 2019

Öğrencinin Numarası : 21510284

Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı

Programı : Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı

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

Tez Başlığı : Sosyal Ağ Bağlantılarının Bireyin İş Yeri Performansı Üzerindeki Etkisi:
Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 109 sayfalık kısmına ilişkin, 31/01/ 2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esasları” 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
31 / 01 / 2019

Prof. Dr. H. Cenk Sözen

Öğrenci Danışmanı

Pınar Fayganoğlu tarafından hazırlanan Sosyal Ağ Bağlantılarının Bireyin İş Yeri Performansı Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma, adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 31/01/2019

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

İmzası

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

Jüri Üyesi: Prof. Dr. A.Kadir Varoğlu Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Demet Varoğlu TOBB Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdem Kırkbeşoğlu Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. R. Arzu Kalemci Çankaya Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

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

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Gerek doktora tez çalışmam sürecinde gerekse doktora eğitimim boyunca beni hep dinleyen, ihtiyaç duyduğum her konuda her zaman desteğini sunan ve dünya görüşüyle de akademik gelişimime her zaman destek olan saygı değer hocam, tez danışmanım Prof. Dr. H. Cenk Sözen'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Değerli bilgi ve kaynaklarını benimle paylaşan jüri üyelerim Prof. Dr. Demet Varoğlu, Doç. Dr. Erdem Kırkbeşoğlu ve Doç. Dr. R. Arzu Kalemci'ye kıymetli katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans ve doktora eğitimim boyunca değerli katkıları ve yönlendirmeleriyle bana her konuda ışık tutan, desteklerini her zaman hissettiğim ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum Prof. Dr. A. Selami Sargut, Prof. Dr. A. Kadir Varoğlu, Prof. Dr. H. Nejat Basım ve Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu'na çok teşekkür ederim.

Bu süreç içerisinde her zaman beni cesaretlendiren ve desteklerini hep hissettiren annem Çiğdem Duman, babam Murat Duman, ağabeyim Çağlar Duman ve kardeşim K. Özgür Duman'a çok teşekkür ederim. Ayrıca, bugünlere gelmemde katkısı oldukça fazla olan ve bu zor süreçte beni hiç yalnız bırakmayan kıymetli eşim Dr. Koruhan Fayganoğlu'na ve biricik oğlum O. Korel Fayganoğlu'na sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Bireylerin bir arada yaşamaya başlamasıyla gelişen ortaklaşa yaşam süreci birçok kavramı beraberinde taşımış ve bu doğrultuda bazı birlikte faaliyet esasları ortaya çıkmıştır. Söz konusu esaslardan belki de en önemlisinin örgütlü faaliyetler ve örgütler olduğu belirtilebilecek olup bireylerin örgütler içindeki rolleri ve misyonları da bu anlamda oluşan normlar arasındadır. Aynı doğrultuda, verili bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin belirli gereklilikleri yerine getirmesinin elzem olduğu kaydedilmektedir. Sözü edilen gerekliliklerin en önde gelenlerinden birisinin ise, bireylerin örgütsel beklenti ve amaçlar doğrultusunda örgüte katkıda bulunma olarak nitelendirilen performans kavramı olduğu ifade edilmektedir. Ancak çalışanların sosyal bir canlı olması ve diğerleri ile etkileşim içinde bulunması nedeniyle, bireysel performansın çalışanların sosyal yönünden etkilenmemesinin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireylerin sahip oldukları olumlu veya olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, onların performansını belirli düzeylerde ve belirli şekillerde etkileyebileceği belirtilebilecektir. Bu anlamda, performans konusuna sosyal ağ penceresinden bakmanın faydalı olabileceği söylenebilecektir. Fakat, sosyal ağ yaklaşımları ile yapılan çalışmaların birçoğunun sadece olumlu ağlara odaklanmasının, ele alınan konuya ilişkin olarak bütüncül bir yaklaşımın önüne geçtiği, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin de hayatın bir gerçeği olduğu, bu çerçevede her iki ilişki türünün de araştırmalara dahil edilmesi gerektiği de altı çizilen hususlardandır.

Bu çalışmada, bireylerin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz sosyal ağ bağlantılarının, onların performansı üzerinde nasıl bir etki yarattığı sorunsalı irdelenecektir. Araştırmada uygulanan ağ analizi, Ankara ilinde çalışanlarının sürekli olarak performans verilerini değerlendiren bir üniversiteden, belirli bir fakültede faaliyet gösteren 37 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın gereklilikleri doğrultusunda ağ analizi, olumsuz sosyal ağların daha net tespit edilmesine olanak sağladığı ve görev bağımlılığının görece düşük olduğu ifade edilen bir bağlam olan üniversitede gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar anlamında, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin bireylerin akademik performansları üzerinde görece sınırlı ve azaltıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilecek iken, beklenenin aksine olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin özellikle yayın yapma anlamında performansı arttırıcı bir etki ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak, çalışma birçok yönden öncü konumundadır. Öncelikle, performans konusuna hem olumlu hem de olumsuz ağ ilişkileri boyutunda bütüncül bir yaklaşım ile bakması ile yabancı ve

yerli yazında ilkler arasında yer almasının yanında, çalışmanın görgül bulguları ile de yazına farklı ve yararlı katkıları olduğu ifade edilebilecektir. Çalışmanın sonuçları çerçevesinde, olumlu sosyal ağların her zaman beklenen düzeyde olumlu sonuçlar ortaya koymayabileceği, buna karşın olumsuz sosyal ağ bağlantılarının da beklenenin aksine belirli bağlamlarda ve şartlar da olumlu sonuçlar ortaya koyabileceği ifade edilebilecektir.

Anahtar kelimeler: Bireysel Performans, Sosyal ağ yaklaşımı, Olumlu ve Olumsuz Sosyal Ağlar.



ABSTRACT

The collective life style that human beings develop by living together has brought a lot of conceptual notions and set some operational issues. Organized activities and organizations can be considered as one of most important of these issues. On the same way, the roles and the missions of the individuals in these organizations can be included in these norms and issues. More clearly, in a given organization, there are some behavioural requirements that are to be covered by workers. One of foremost of these requirements is performance which can be described as the degree that up to where individual job behaviour can cover organizational expectations and goals. Owing to the social side of these workers and their interactions with others, it is emphasized that individual performance can inevitably be influenced by the social side of the workers. In other words, it can be asserted that the positive or negative social relations can variably and distinctively impact individual performance. In this sense, it can be worthwhile looking the performance issue through the social network glasses. Yet, it is also underlined that due to reason that most of the social network studies in the literature have been focusing upon solely positive social interactions, but in real life there also negative ties, by excluding negative ones the holistic perspective on the given issue is missed. Therefore, both side of the social relations are to be included in the studies.

On the same direction, in this study, the problem of the positive and negative social ties of the individuals have either increasing or decreasing effect on the individual performance has tried to be answered. As a sample, because of its low task interdependence structure, an academic unit choosen. According to the results, the positive social ties of the scholars have limited and decreasing effect on their total academic performance, whereas, contrary to related studies, it is found that negative social relations of scholars have increasing effect on individual performance especially on the academic publishing. Moreover, this paper can also be considered as pioneering by several senses. Initially, this paper can be seen as in the list of leading papers in both global and local literature considering the point of looking at the individual performance issue cohesively by using both positive and negative social ties. Besides, the empirical results of study can also be perceived as unique and precious by considering its productive and distinctive conclusions. Within the frame of results of the study, these can inferred that the positive social ties may

not necessarily reveal expected results, conversely, the negative social network relations may cause some beneficial consequences in certain contexts and under certain circumstances.

Key words: Social network theory, Individual Performance, Positive and Negative Social Relations.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. PERFORMANS KAVRAMI: TANIMI, TÜRLERİ, BOYUTLARI VE ÖNCÜLLERİ ÇERÇEVESİNDE DİĞER ETMENLERLE ETKİLİŞİMİ.....	6
1.1. Performans Kavramının Boyutları ve Tanımı	6
1.1.1.Örgütsel Performans ve Özellikleri.....	7
1.1.2. Bireysel Performans ve Özellikleri	8
1.2. Performans Ölçümü	11
1.2.1. Örgütsel Düzeyde Performans Ölçümü.....	12
1.2.2. Bireysel Performans Ölçümü	14
1.2.3. Bireysel Performans Ölçüm Yöntemleri	18
1.2.4. Bireysel Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar.....	21
1.3. Bireysel Performansın Öncülleri ve Diğer Örgütsel Davranış Kavramları ile İlişkisi	25
BÖLÜM II. OLUMLU VE OLUMSUZ SOSYAL AĞ İLİŞKİLERİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ	29
2.1. Sosyal Ağlar ve Sosyal Ağ İlişkilerinin Temel Özellikleri	29
2.2. Sosyal Ağ İlişkilerinin Nitelikleri, Türleri ve Bazı Önemli Ölçütleri	37
2.3. Sosyal Ağ Yaklaşımları ile Örgütsel Davranış Kavramları Arasındaki İlişki	43
2.4. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri, Özellikleri ve Örgütsel Araştırmalar Yazınındaki Yansımaları	46
BÖLÜM III. BİREYSEL PERFORMANS VE SOSYAL AĞ ETKİLEŞİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	54
3.1. Bireysel Performans ve Olumlu Sosyal Ağlar Arasındaki İlişki	54
3.2. Bireysel Performans ve Olumsuz Sosyal Ağlar Arasındaki İlişki	62
BÖLÜM IV. YÖNTEM	69
4.1. Araştırmanın Amacı.....	69
4.2. Araştırmanın Modeli.....	70
4.3. Araştırmanın Yöntemi	71
4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları Ve Süreci.....	72

4.4.1. Performans Ölçümü.....	72
4.4.2. Sosyal Ağ Analizi.....	73
4.5. Analizlerde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	77
BÖLÜM V. BULGULAR	79
5.1. Sosyal Ağ Analizi	79
5.1.1. Olumlu Sosyal Ağlar – Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Diyagramları ve Sonuçları.....	79
Tablo 4. Olumlu Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Analiz Verileri	80
5.1.2. Olumlu Sosyal Ağlar – Derece Merkeziliği Sosyal Ağ Diyagramları ve Sonuçları.....	81
Tablo 5. Olumlu Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkeziliği Sosyal Ağ Analiz Verileri	81
5.1.3. Danışma Ağ İlişkileri – Arasındalık Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları	83
Tablo 6. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri	83
5.1.4. Danışma Ağ İlişkileri – Derece Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları.....	84
Tablo 7. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri	85
5.1.5. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri – Arasındalık Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları.....	86
Tablo 8. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri	87
5.1.6. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri – Derece Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları.....	88
Tablo 9. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri	89
5.2. Korelasyon Ve Regresyon Analizi Bulguları	90
5.2.1. Korelasyon Analizleri	90
Tablo 10. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	92
5.2.2. Regresyon Analizleri.....	94
Tablo 11. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri	96
BÖLÜM VI. SONUÇ	100
6.1. Değerlendirme, Sonuç ve Öneriler	100
6.2. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları	107
KAYNAKÇA	110
EKLER	128

EK -1 Akademik Birimde Yer Alan Akademik Personele Ait Eğitim ve Başarı Performans Verileri.....	128
EK -2 Akademik Birimde Yer Alan Akademik Personele Ait Yayın Performans Verileri	129
EK -3 Akademik Birimde Yer Alan Akademik Personele Ait Diğer Akademik Faaliyetler Performans Verileri	130



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örnek Matris.....	74
Tablo 3. Ağ Analizi Ölçüm Soruları.....	75
Tablo 4. Ağ Analizinde Kullanılan Ölçüt Türleri.....	77
Tablo 5. Olumlu Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Analiz Verileri.....	80
Tablo 6. Olumlu Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkeziliği Sosyal Ağ Analiz Verileri...81	
Tablo 7. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri.....	83
Tablo 8. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri.....	85
Tablo 9. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri.....	87
Tablo 10. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri.....	89
Tablo 11. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri.....	92
Tablo 1. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	71
Şekil 2. Olumlu Sosyal Ağlar ve Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Diyagramı.....	80
Şekil 3. Olumlu Sosyal Ağlar ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı.....	82
Şekil 4. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı.....	84
Şekil 5. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analizi Diyagramı.....	85
Şekil 6. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı.....	87
Şekil 7. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı.....	89

GİRİŞ

İnsanoğlunun tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, toplumsal yaşamın sürekli bir devinim içinde olduğu ve sosyal dünyanın bu bağlamda sürekli olarak değişim gösterdiği söylenebilecek olup, sosyal tarihin üç temel evrede incelenebileceği kaydedilmektedir. Bu evrelerden ilki, geleneksel toplum veya diğer bir ifadeyle tarım toplumu olarak nitelendirilmekte olup burada ilişkilerin küçük gruplar şeklinde ve görece daha yakın olduğu belirtilmektedir. İkinci evrenin ise sanayi toplumu evresi olduğu, burada ilişkilerin görece uzak ve insanların daha az sosyalleştiği vurgulanmaktadır. Son evre ise şu anda hala içinde yaşadığımız bilgi toplumu evresi olarak adlandırılmakta olup bilgi teknolojiler yoluyla sosyalleşmenin oldukça yaygın olduğu belirtilmektedir (Hodgson, 2017). Sözü edilen tarihsel evrim süreci irdelendiğinde, insanların esas olarak bir arada/ortak yaşama temelli bir toplumda yaşamayı tercih ettikleri söylenebilecek olup, söz konusu tercihin ise sosyalleşme ihtiyacından kaynaklandığı belirtilebilecektir.

Bu anlatılanlar ışığında, sosyal bir varlık olan insanın sosyalleşme ihtiyacının, diğer fiziki gereksinimleri kadar önemli olduğu söylenebilecektir. Topluluk yaşamı bireyler için bir zorunluluk iken daha sonra sosyal olmak bir gereklilik haline gelmiştir. Bahse konu sosyal olma ihtiyacı kendisini zaman ve mekâna göre değiştirmesine karşın, bireylerin farklı şekillerde de olsa sözü edilen ihtiyaçları karşılama çabası içinde oldukları söylenebilecektir. Yukarıda değinilen ve şu anda içinde bulunduğumuz evre olarak nitelendirilen bilgi toplumunda, sosyal medya araçları olarak adlandırılan ve bireylerin üstünde toplumlar üzerinde dahi etki yaratma gücü olan araçların, insanların sosyalleşme ihtiyaçları doğrultusunda bu denli geliştiği söylenebilecektir (Fayganoğlu, 2015).

İçinde bulunduğumuz çağda bireylerin çoğunun zamanlarının büyük kısmını çalışarak geçirdiği ve bir anlamda bir örgüt içinde faaliyet gösterdiği yadsınamaz bir gerçektir. Örgüt içinde sosyalleşen bireyin, bu bağlamda gösterdiği davranışlarında sosyal anlamda incelenebilecek bir konu olduğu söylenebilecektir. Örgütsel davranış alanındaki temel kavramlara ek olarak, yukarı da değinilen ve bireyin sosyal yönüne atfita bulunan sosyal ağ yaklaşımlarının da son dönemde görece çok rağbet gördüğü ifade edilen hususlardandır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 302). Bireylerin sosyal anlamda sahip olduğu ağ düzeneklerini araştırma birimi olarak alan söz konusu çalışmalarda, bireyin sahip olduğu ağın niteliği, ilişkileri niceliği, ağdaki rolü, konumu ve görevi gibi hususların araştırmalara

çeşitli şekillerde konu olduğu belirtilebilecektir. Ancak, söz konusu sosyal ağ düzeneği çalışmalarının yoğun olarak bireyin olumlu anlamda sahip olduğu ilişkilere ve/veya bireye avantaj sağlayan hususlara odaklandığı kaydedilmektedir. Fakat bilindiği üzere, sosyal yaşamın sadece olumlu ilişkilerden değil olumsuz ilişkileri de kapsadığı söylenebilecek olup, özellikle mevcut rekabetçi ve mücadeleci iş konjonktüründe bireylerin daha fazla olumsuz yönlerini ön plana çıkarabileceği, bu anlamda da olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin de araştırmalarda daha bütüncül bir yaklaşıma sahip olma çerçevesinde, ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Eroğlu, 2005: 204). Bu bağlamda, olumsuz sosyal ağlar bu araştırmanın temel öğelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak, yukarıda da kısaca ifade edildiği üzere, sosyal ağ yaklaşımları ile örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında, yazının büyük bir bölümünün ağ ilişkilerinin sermaye yönünü öne çıkardığı ve sosyal ilişkilerin olumlu yönüne atıfta bulunduğu gözlemlenmektedir. Fakat, sosyal ağlar her zaman olumlu sonuçlar getirmemekte, bir aktörün diğerinden hoşlanmaması halinde ağ ilişkilerinin ortaya olumsuz sonuçları içeren tabloları da çıkarabileceği ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin sahip olduğu sosyal ağların olumsuz olarak da tezahür edebileceği ve söz konusu olumsuzluğun bireyi farklı yönlerden etkileyebileceği vurgulanmaktadır. Olumsuz sosyal ağ çalışmalarının geneline bakıldığında, adında yer alan ifadeden de yola çıkarak, söz konusu ilişkilerin birey, birim, takım ve/veya örgüt bazında ortaya olumsuz sonuçlar çıkaracağı düşünülmekte olup çalışma sonuçlarının birçoğu bu öngörüye destekler niteliktedir. Ancak, olumsuz sosyal ağların her durumda ortaya olumsuz sonuçlar çıkarmayabileceği hatta, belirli koşullar ve bağlamlarda, birey ve örgüt bazında yararlı olduğu bile söylenebilecektir.

Yönetim ve örgüt çalışmalarında genel olarak birey düzeyindeki çalışmaların bireyin örgütte yaptığı işe, örgüte, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine ilişkin tavır, tutum, davranış ve duygularını ele almaya çalışması anlamında, sosyal ağ yaklaşımları ile yapılan bu düzeydeki çalışmaların yazına bambaşka bir bakış açısı getirdiği söylenebilecektir. Örgütün içinde belirli işleri yapan aktörler yaptıkları işin tamamlanması için diğer aktörler ile kurdukları ilişkinin niteliği ve özelliğinin yanında, bu ilişki ve temasların ağ düzeyinde ele alınması da önemli bulgular sağlayabilmektedir. Bu anlamda, işgören bireylerin sosyal anlamdaki temas, ilişki ve bağlarının örgütte yürütülen faaliyetlerin yapılış biçiminden etkilenebileceği ifade edilebilecektir. Bu anlamda, görev bağımlılığı kavramının, bireyler arası ilişkileri ve ilişki ağlarını inceleyen sosyal ağ kuramı bağlamında incelenmesi, araştırılan kavram ya da

kavramların daha net ve detaylı olarak ele alınabilmesine olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir. Buna ek olarak, belirtildiği üzere, sosyal ağların sadece olumlu yönlerinin değil olumsuz yönlerinin de bulunduğu, bu anlamda olumsuz olguları bireylerin davranışlarını görece daha fazla etkilediği ifadesi üzerine (Huitsing, vd., 2012), olumsuz sosyal ilişkilerinde örgütsel bağlamda bireyi daha fazla etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada sosyal ağ yaklaşımlarından olumsuz sosyal ilişkilerin benimsenmesi planlanmaktadır.

Buna ek olarak, bireylerin sahip oldukları sosyal ağ ilişkilerinin, çalışanların örgüt bağlamında sergiledikleri davranışları iki boyutta etkilediği belirtilmektedir. Bu çerçevede, ilk boyut olarak nitelendirilen boyutta performans ve verimlilik gibi örgütsel işe dair bazı parametreler ele alınırken, ikinci boyutta ise daha ziyada çalışanın duygu durumuna ilişkin hususlara değinilmektedir (Labianca ve Brass, 2006: 601). İlk boyut çerçevesinde ele alınan performans konusu örgütsel araştırmalar yazınının görece en çok çalışılan konularından olup, farklı boyut ve yönleri ile araştırmalar konu olmuştur. Bunun en önemli nedeninin ise, performans konusunun örgütlerin hayatta kalmaları için dikkat etmelerin gereken en önemli hususlardan biri olduğu gerçeğini yattığı söylenebilecektir. Bu doğrultuda, örgütlerin başarı ya da başarısızlıkları konusunda hayati unsurlardan birinin insan kaynağı olduğu, bir yandan daha verimli olmaya çabalayan örgütlerin, diğer yandan da rekabetçi avantajlarını sürdürme adına, bireysel performansa büyük önem verdikleri kaydedilmektedir (Valmohammadi, 2012). Bunun yanında, günümüz dünyasında her ne kadar gelişen teknoloji ile birlikte makineleşme ve bilgisayar teknolojilerinin görece üstünlüğünden söz edilse dahi örgütler için hala en önemli kaynaktan birinin insan kaynağı olduğu yadsınamaz bir gerçek olduğu ifade edilebilecektir. Özellikle teknolojinin yoğun olduğu bilgi teknolojilerinde dahi ortaya çıkan veriyi işlem ve onu anlamlı hale getirme anlamında insan gücünün hala vazgeçilmez bir unsur olduğu da söylenebilecektir (Cross ve Cummings, 2004). Bireysel performansa ilişkin ilgili yazında birçok tanım ve nitelme bulunmasına karşın, en temelde, söz konusu kavramın örgütsel amaçlara ulaşma çerçevesinde bireyin sergilediği çaba olduğu belirtilmektedir (Dwight 1999: 263). Bireysel performans, diğer birçok sosyal bilimlere konu kavram gibi, çok boyutlu ve çok yönlü bir kavram olarak ele alınabilmekte olup, kavramın çok farklı olgulardan etkilenebildiği de ayrıca yazında belirtilen hususlardandır (Şeşen ve Basım, 2010). Bu doğrultuda, sosyal bir canlı olduğu belirtilen çalışanların sahip oldukları sosyal ilişkilerin de bireysel performans üzerinde etki yaratabilecek bir kavram

olduğu belirtilmekte olup, söz konusu ilişkilerin performansı nasıl etkilediği konusu farklı çalışmalara konu olan olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda, yukarıda da belirtildiği üzere, sosyal bir varlık olan çalışanların sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerininin çalışanın örgüt içinde sergilediği birçok davranışı etkilediği, örgütün amaçlarına ulaşması anlamında gösterdiği çabanın da bunlardan biri olduğu belirtilebilecektir. Bu anlamda aktörün sosyal ağ ilişkilerinin onun bireysel performansı ve örgüt içinde sergilediği iş performansını farklı boyutlarda etkilediği belirtilebilecek olup, söz konusu varsayımın ise bu çalışmanın temelini oluşturduğu söylenebilecektir. Çalışanların sahip oldukları sosyal ağ ilişkilerinin, onun bireysel performansı üzerinde ne gibi etkiler yarattığı konusu, ilgili yazında ele alınan konulardan olup, söz konusu çalışmaların birçoğunun değinildiği üzere, bireyin sahip olduğu olumlu ağ ilişkilerine atıfta bulunduğu söylenebilecektir. Sözü edilen bu çalışmaların birçoğunda da çalışanın sahip olduğu olumlu ağ ilişkilerinin, onun bireysel performansı üzerinde pozitif bir etki yaratabileceği söylenebilmektedir (Sparrowe, vd., 2001). Buna karşın, çalışanların sahip olduğu olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediğini öne süren çalışmalarda bulunmaktadır (Podolny ve Baron, 1997). Fakat ilgili yazında, olumsuz sosyal ağların her zaman olumsuz sonuçlar ortaya koymayabileceğini ifade eden çalışmalarda yer almaktadır (Marineau, vd., 2016). Ancak, sosyal ağ ilişkilerinin ele alındığı çalışmalarda, aktörün sadece olumlu ilişkilerinin dikkate alınarak olumsuz ilişkilerin analizden hariç tutulmasının, araştırılan kavrama dair elde edilen çıkarımların eksik kalmasına neden olabileceği de belirtilen hususlardandır (Lbianca ve Brass, 2006). Bu anlamda, sosyal ağ yaklaşımları ve sosyal ağ analizinin kullanılması öngörülen araştırmalarda, araştırmacıların her iki ilişki türünüde araştırmaya dahil ederek daha tümel bir yaklaşım elde edebilecekleri söylenebilecektir.

Bu doğrultuda, bu tez çalışmasının ana amacı çalışanların sahip oldukları olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin onların performansı üzerinde arttırıcı veya azaltıcı bir etkisinin olup olmadığını irdelemektir. Çalışmada sosyal ağ yaklaşımları ile birlikte sosyal ağ analizi kullanılacak olup, söz konusu kavramlara ilişkin olarak daha bütüncül bir bakış açısı yaklamak adına her iki ilişki türü de araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya konu olan kavramlara ilişkin olarak ilgili yazında sınırlı sayıda çalışma bulunması sebebiyle, çalışma bir araştırma sorusu bağlamında şekillenecektir.

Araştırmada, Ankara ilinde yerleşik bir üniversiteye bağlı bir fakültede görev alan akademisyenler analizlerin yapılacağı ağ olarak seçilmiş olup, söz konusu bağlamın akademik çalışmaların niteliği ve özellikleri göz önüne alınınca sosyal ağ ilişkilerinin ve performansın bir arada ele alınması açısından en uygun bağlamlardan biri olduğu değerlendirilmektedir. Akademik personelin sosyal ağ ilişkileri sorulan sorular ile ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Söz konusu personelin performans verileri ise örgüt tarafından oluşturulmuş performans sistemine göre elde edilen sonuçlara göre araştırmaya dahil edilmiştir. Öncelikli olarak araştırmanın ağ'ını oluşturan aktörler arası sosyal ağ yapısı tespit edilmiş ardından kavramlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya koyulmuştur. Daha sonra ortaya çıkan sonuçlar, yazındaki yaklaşımlar bağlamında ele alınmıştır. Buna ek olarak, söz konusu sonuçlar bağlamında yapılan değerlendirme safhasında bazı çıkarımlar elde edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda, yazında öncü bir rol üstleneceği değerlendirilen çalışmanın ileri de konuya ilişkin olarak gerçekleştirilecek çalışmalara ilham vermesi öngörülmektedir.

BÖLÜM I. PERFORMANS KAVRAMI: TANIMI, TÜRLERİ, BOYUTLARI VE ÖNCÜLLERİ ÇERÇEVESİNDE DİĞER ETMENLERLE ETKİLİŞİMİ

1.1. Performans Kavramının Boyutları ve Tanımı

İnsanların belirli işlerini ve amaçlarını yerine getirmek amacıyla kurulan örgütlerin temel gayesinin, kuruluş ana amacını yerine getirmek olduğu, bu anlamda da örgütü oluşturan bireylerin söz konusu gayeye ulaşmak için belirli bir çaba gösterdikleri söylenebilecektir. Bu çerçevede, bireylerin örgütsel bağlamda, örgütün amaçlarını yerine getirmek amacıyla yaptıkları tüm faaliyetlerin performans olarak adlandırılabilceği belirtilebilecektir. Performans kelime anlamı itibariyle başarı ve/veya takat sınırı olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlük, b.t.). Yönetim ve organizasyon yazını bağlamında incelendiğinde ise performansın tek tanımlı veya tek boyutlu bir kavram olmadığı, aksine çok boyutlu ve farklı tanımları olan bir olgu olarak karşımıza çıktığı söylenebilecektir. Kuramsal ve bakış açısı bağlamındaki farklılıklara ek olarak Parks (1995: 20), performansla ilişkin ortaya çıkan algıların ve bu anlamda oluşan tanımların tarihsel süreç içinde değişime uğradığını, ilk dönemlerde etkinlik ve etkililik olarak öne çıkan performans ölçütlerinin, değişen kuramsal bağlama dayalı olarak örgütün iç ve dış çevre unsurlarının karşılanmasına odaklandığını, daha sonra ise küreselleşen ve son derece rekabetçi çevrede ise sözü edilen ölçütlerin yenilik ve yerinde tahminler olarak değişme uğradığını kaydetmektedir. Benzer şekilde, Valmohammadi (2015: 169) 1950'lerde sadece amaçlanan hedeflere ne derece etkin bir şekilde ulaşıldığı ile ilgilenen performans araştırmacılarının, yıllar içinde iş dünyasının karmaşıklaşması ve genişlemesi oranında performansa dair yeni kriterleri devreye soktuğunu belirtmektedir.

Dönemsel olarak çeşitli farklı bakış açılarına sahip olan performans kavramının boyutları ve/veya araştırma düzeyleri bağlamında da çeşitlendiği görülmektedir. Bu noktada, öncelikli olarak söz konusu yazında performansın farklı boyutlarına bakmakta fayda olabileceği düşünülmektedir. Yazında sözü edilen kavrama ilişkin iki temel boyuttan söz edilmekte olup, söz konusu boyutların bireysel ve örgütsel olarak adlandırılabilceği ifade edilmektedir (Denisi ve Murphy, 2017). Bu bağlamda, örgütsel performansın örgütün bütüncül olarak ortaya çıkardığı sonuçlara ve çıktılara atıfta bulunurken, bireysel performansın çalışanların tekil olarak ortaya koyduğu çabayı nitelediği ifade edilmektedir.

1.1.1.Örgütsel Performans ve Özellikleri

Örgütsel anlamda performansın değinildiği üzere, daha makro bir bakış açısı ile daha somut verilere dayandığı söylenebilecektir. Pollanen ve diğerlerine göre (2017: 728) örgütsel performans bağlamında, finansal skorları, şirket karı, gelirleri, satışları, pazardaki yeri ve payı gibi görece daha makro değişkenlere bakıldığı belirtilmektedir. Codero (1990: 187) ise performansın etkinlik ve etkililik etmenleri çerçevesinde açıklanabileceğini kaydetmekte olup, etkililiğin koyulan hedeflere ulaşabilme düzeyine, etkinliğin ise kaynakların kullanımına ilişkin olarak ele alınabileceğini belirtmektedir. Buna ek olarak, performansın bir amaç ve hedef doğrultusunda planlı bir faaliyet nihayetinde ortaya çıkanların niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirilmesi elde edilebilecek bir olgu olduğunun da altı çizilmektedir (Valmohammadi, 2012: 249). Rolstadas (1998: 992) performansa ilişkin yapılan açıklamaların yoğunluklu olarak etkinlik, etkililik, koyulan hedeflere ulaşma derecesi, verimlilik ve kaynak kullanımındaki optimallik gibi hususlara odaklandığını belirtmektedir. Lebas (1995: 25) ise performansa ilişkin kriterlerin bakış açısına göre farklılaştığını ifade etmekle birlikte örgüt çapında koyulan hedeflere ulaşmadaki kaynak kullanımının önemini kaydetmektedir. Örgütsel performansın tanımı anlamında, Santos ve diğerleri (2007: 786) salt etkinlik ve etkililiğin örgütün başarı ya da başarısızlığının göstergeleri olamayacağını, bunlara ek olarak kalite, verimlilik, iş hayatının kalitesi, yenilikçilik düzeyi ve karlılık gibi diğer faktörlerinde formüle eklenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Dwight'a (1999: 263) göre performans anlamında bakılması gereken tek unsur amaca ulaşma derecesidir. Bunu sağlamak adına örgütün öncelikli olarak amaçlarını belirlemesinin elzem olduğu ve bu amaçların da çevresel faktörler anlamında şekillendiği kaydedilmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşma derecesi hangi ölçüm aracı kullanılırsa kullanılsın örgütsel amaçlara ne derece yaklaşıldığını göstermekte, bu da performansı anlamamıza olanak vermektedir. Bunlara ek olarak, bir örgütün performansının, stratejik, taktik ve faaliyet anlamında ortaya koyduğu hedeflere ulaşma sırasında ortaya çıkan kaynak kullanımının özellikle de insan kaynağının katma değeri ölçüsünde ele alınması gerektiği de vurgulanmaktadır (Sneyd ve Rowley, 2004: 45). İfade edildiği üzere performans çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çok boyutluluk sadece bireysel ve örgütsel anlamda araştırma düzeyleri veya kapsam olarak değil aynı katmanda kriter çerçevesinde de görülmektedir. Bu anlamda, Ağca ve Tuncer (2006: 176) örgütün performansının, koyulan ve ulaşılmaya çalışılan hedeflere yaklaşma stratejileri bağlamında kullanılan kaynakların verimliliğinin ölçümü, hedeflere yaklaşma düzeyi,

faaliyetin kalitesi, müşterinin memnuniyeti, yenilik ve karlılık gibi birçok etmenin arasındaki ilişki bütünü olarak karşımıza çıktığını ifade etmektedirler. Görüldüğü üzere, performansın boyutlarından olan ve görece daha makro temelde incelenen örgüt performansı olgusunda hakim bir yaklaşım bulunmasa da, daha somut ve ölçülebilir kriterlerin önemine vurgu yapıldığı söylenebilecektir.

1.1.2. Bireysel Performans ve Özellikleri

Performans anlamında ele alınabilecek ikinci bir boyut ise örgütü oluşturan bireylerin tekil anlamdaki performanslarına atıfta bulunan bireysel performans boyutudur. Bireysel performans da aynı örgütsel olan gibi farklı tanımlar ve farklı yaklaşımlara sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda, Sikyr (2013: 43) bireysel performansın örgütsel boyutta beklenen amaçlara ulaşma adına çalışanın sergilediği yeteneğin ve güdülenmesi neticesinde oluşan davranışın sonuçları olarak tanımlamaktadır. Milliman ve diğerleri (2002: 89) ise bireysel anlamda performansın çalışanın işinde gösterdiği çaba düzeyi ve beklentiyi karşılama oranı olarak alınabileceğini belirtmektedir. Bireysel performans ayrıca, iş görenin örgütün işe yönelik hedeflerine ne derece ulaşabildiği, bu anlamda neyi ne kadar ve ne kalitede sağladığının standardize ve nicel olarak ölçümü olarak da tanımlanabilmektedir (Jacobs, 1981). Bunun yanında performans, daha önceden belirlenmiş şartlar ve standartlar çerçevesinde işin yapılış ve tamamlanma sürecindeki çalışan davranışı olarak da nitelendirilebilmektedir (Camps ve vd., 2016: 367). Buna ek olarak, performansın değişime ve etkiye açık bir kavram olduğu ve bireyin nitelikleri ve becerilerinin bu alanda önemli olarak görülmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Morillo, 1990). Ayrıca Kohli'ye (1985) göre bireysel performans, çalışanın kendisi ile aynı pozisyonda ve durumda olan diğer çalışanlara oranla iş ile ilgili davranış ve yansımalarının verimlilik düzeyi olarak da tanımlanmaktadır. Performansın örgütlerde daha önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma da çalışanların bireysel rolüne atıfta bulunduğu da kaydedilmektedir (Rousseau ve McLean, 1993). Bireysel performansa ilişkin olarak Tjosvold ve diğerleri (2014: 329), performansın aslında önceden karar verilmiş bir zaman dilimi içerisinde bireyin bir işi yerine getirmek üzere sergilediği faaliyet ve çabanın sayısal ve/veya niteliksel olarak ortaya çıkan neticeleri olarak tanımlamaktadır. Performans, iş görenin birim zaman içinde yerine getirdiği iş oranı, diğer bir ifadeyle süreç sonunda çalışanın görevini tamamlama derecesi olarak da ifade edilebilmektedir (Pakdil, 2001:23). Bireysel performansa fonksiyonel diğer bir deyişle işlevsel boyutta bakıldığında ise, söz konusu kavramın bir iş görenin iş yapma

bağlamındaki potansiyel yeteneği, bilgi birikimi, tecrübesi gibi unsurların tümünü, örgütsel hedefler ve beklentiler doğrultusunda kullanabilme düzeyi olarak da algılanabilmektedir (Manaf ve vd., 2018: 1262). Buna ek olarak, performans daha genel bir bakış açısıyla, örgütün yerine getirdiği veya getirmeyi amaçladığı misyonda etkinlik, mal veya hizmet üretimi aşamasında verimlilik ve bireyin bu süreçteki rolüne atıfta bulunan bir kavram olarak tanımlanabilmektedir (Randel ve Jaussi, 2003: 767). Performans ve etkinliğe ilişkin olarak, 1985 ve 1998 yılları arasında yönetim organizasyon yazınında yer alan dört süreli yayında (Academy of Management Journal, Journal of Organizational Behavior, Journal of Applied Psychology ve Journal of Organizational Behavior Management) yer almış çalışmalara atıfla, Alvero ve diğerleri (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, performans kavramına ilişkin bazı temel niteliklerin ve özelliklerin ortaya çıktığı dile getirilmiştir. Yazarlar, bahse konu bu niteliklerin, iş görenin işini yaparken belirli oranda bir çaba göstermesi, iş görenin verilen işi yapabilmeye becerisinin olması, işin iş gören tarafından yapılması ve örgütün çalışma sahasını tartışma ve çatışmalardan steril tutması şeklinde olduğunu belirtmektedir.

Bireysel performansın temel tanım ve niteliklerine ek olarak ilgili yazında, bireysel performansın türlerine ilişkin yapılan bazı çalışmalar ve sınıflandırmalarda mevcuttur. Örneğin, Borman ve Motowidlo (1997) tarafından yapılan çalışmada iki tür performanstan söz edilmektedir. Bahse konu performans tiplerinden ilki 'Görev Performansı' olarak nitelendirilmekte olup, sözü edilen bu tipin iki farklı davranış türü içerdiği, ilk davranış türünün örgütte mal veya hizmet üretimine ilişkin süreçte iş görenin sergilediği çabaya atıfta bulunduğu, diğer davranış türünün ise örgütün yetkinliği çerçevesinde sürdürülen planlama, denetim ve eşgüdüm gibi faaliyetlere sunulan katkıya değindiği belirtilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 98). Görev performansı olarak nitelendirilen söz konusu bu davranışlar genel olarak iş görenin görev tanımında yer alan ve örgütün çalışandan beklediği davranışlar olarak da adlandırılmaktadır (Edwards ve Shipp, 2007: 27). Borman ve Motowidlo (1997) tarafından yapılan performans sınıflandırmasında ikinci sırada 'Bağlamsal Performans' olarak adlandırılan performans tipi yer almaktadır. Bu performans tipi ise iş görenin iş tanımı içerisinde bulunmayan ancak örgütün temel ve teknik yetkinliğine destekte bulunan, ayrıca görev performansının daha etkin ve etkili bir şekilde icrasına olanak veren davranışlara atıfta bulunduğu kaydedilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Diğer bir ifadeyle, söz konusu performans tipini, örgütte yerine getirilen işe dair faaliyetler, örgütsel bağlamda

sosyo-psikolojik çevreyi düzenleyen ve örgütte verimin artmasına neden olabilecek faydaları bulunabilecek olan aktiviteler şeklinde tanımlamak mümkündür (Christian, vd., 2011: 102). Buna ek olarak, iş görenin sahip olduğu bilgi düzeyi, iş tecrübesi, imkan ve kabiliyetlerinin daha ziyade görev performansı ile bağlantılı olduğu kaydedilirken, bireyin kişilik özellikleri, iş motivasyonu ve normları gibi konuların ise daha çok bağlamsal performans ile ilintili olduğu vurgulanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99).

Bu araştırmada, performans anlamındaki araştırma düzeyi bireysel performans olacaktır. Bu anlamda yukarıda değinilen hususlara ek olarak, söz konusu kavramı daha iyi anlamak ve kavramı çok boyutlu olarak ele almanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Bireysel performans konusunda yukarıda değinilen tanımlara bakıldığında, birkaç etmenin hemen hemen her tanımda ve bakış açısında görüldüğü söylenebilecek olup söz konusu etmenlerin performansla ilgili başarı, ödül vb. gibi diğer kavramları da derinden etkilediği, söylenebilecektir (Waxin ve Bateman, 2009: 497). Bu bağlamda, söz konusu bu kavramların, zaman, iş yapma becerisi ve/veya gücü ve örgütün çalışandan beklentileri şeklinde ortaya çıkabileceği söylenebilecektir (Ferris vd., 2008). Yukarıda da değinildiği üzere aslında performansın birey, takım, grup ya da örgütlerin, örgütsel hedeflere ulaşım anlamındaki seviyelerinin çeşitli kıstaslar bağlamında ölçülmesi ve değerlendirilmesi olduğu söylenebilecektir. Farklı bir ifadeyle, performans amaçlı, planlı ve çeşitli yollarla ölçülebilen faaliyetlerin nihayetinde ortaya çıkan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tjosvold ve diğerleri (2014: 329). Daha dar kapsamda, bireysel performans ise en temelde bireyin örgütsel amaçlara ulaşma anlamındaki bireysel katkısı, çabası ve emeği olarak tanımlanabilmektedir. Bireysel performansın gözlenebilir ve/veya ölçülebilir davranışlar olduğu da ilgili yazında altı çizilen hususlardandır (Campbell vd., 1998: 133). Bu anlamda, performansın belirli koşullar dahilinde yerine getirilen işlerin tamamlanma dereceleri ve bu faaliyet sırasında bireylerin davranışlarının tümünü kapsayan ve belli şartlarla ölçülebilen bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda, performansın görece standart kriterler ile ölçülebilen bir kavram olmasının, bireylerin örgüt içinde daha kontrollü ve keyfiyetten uzak davranmalarına yol açabileceği de vurgulanan hususlardandır (Milliman, vd., 2002).

Yukarıda da değinildiği üzere, bireysel performans temel de örgütsel amaçlara ulaşabilmek maksadıyla örgüt dahilindeki çalışanların kullandığı yetenek, beceri ve çabalar olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu yetenek ve yetkinliklerin ise sadece iş ortamında değil iş dışındaki bireyin özel hayatından da etkilendiği ifade edilmekte olup bu çerçevede

bireysel performansın üç temel bileşeninden bahsedilmektedir. Söz konusu bileşenlerin, iş görenin iş yerindeki görevini tam olarak bilmesi olarak nitelendirilen ‘Konsantr olabilmek’, iş görenin işi yapabilme becerisine sahip olmasına atıfta bulunan ‘Yetkinlik’ ve son olarak da iş görenin örgütsel amaçlara gönüllü olarak katkıda bulunmasına değinen ‘Bağlılık’ olarak sıralanmaktadır (Mc Grath, 1995: 252). Buna ek olarak, bireysel performansı olumlu yönde etkileyebilen bu üç etmen dışında, çalışanın işyeri performansını olumsuz yönde etkileyebilecek bazı etkenlerinde bulunduğu kaydedilmektedir. Bahse konu etmenlerin bireyin kendisinden kaynaklanacağı gibi örgütsel bağlamdan da ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır. Çalışanın psikolojik ve sosyal hayatı bireysel etmenlerin önde gelenleri arasında sayılırken, iş görenlerin birbirleri olan ilişkilerinin bozulması, iş birliği ve örtülü bilgi aktarımının sekteye uğraması ve örgütün iş ortamının fiziki kötülüğü gibi faktörlerin de birey dışındaki etmenlerden olduğu ifade edilmektedir (İslam ve Rasad, 2006: 166).

Hem örgütsel hem de bireysel anlamda performansın nicel ya da nitel olarak ölçülebilmesi, performansın yönetilebilir ve/veya yönlendirilebilir bir olgu olduğunu işaret ettiği söylenebilecektir. Bu bağlamda, performansı iyi yönetmenin birey, takım ve/veya örgütlerin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını maksadıyla işe ilişkin bilgi, beceri ve yeterliliklerini en üst seviyeye çıkarmak ile mümkün olabileceği söylenebilecektir (Helvacı, 2002, s.156). Performansın ölçülebilir ve bu anlamda yönetilebilir olması anlamında, karşımıza performansa ilişkin diğer bir önemli kavram olan performans ölçümü veya değerlendirmesi konusunu çıkarmaktadır. Bu çerçevede, bir sonraki bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda, performans ölçümü konusu kısaca ele alınacak olup daha dar anlamda ise bireysel performans ölçümü konusuna değinilecektir.

1.2. Performans Ölçümü

Yukarıda da vurgulandığı üzere performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde örgütün belirlediği hedeflere ve amaçlara bireysel ya da bütüncül olarak ne derece ulaşıldığının nicel veya nitel olarak değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bu anlamda, anlaşılacağı üzere, performansın belirli kriterler, şartlar ve koşullara göre ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerektiği, ortaya çıkan sonucunda örgütsel hedef ve amaçlar ile karşılaştırılmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Rousseau ve McLean, 1993). Bu doğrultuda, performans ölçümünün örgütsel ve/veya bireysel faaliyetlerin belirli ve akla uygun marjlar arasında kalıp kalmadığını sayısal ve/veya niteliksel olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Bititci, vd., 2001: 17). Performans ölçümü kavramı da aynı

performans gibi farklı boyutlarda ele alınabilecek olan bir kavramdır. Ancak performans ölçümüne ilişkin boyutları detaylı olarak ele almadan önce, performans ölçümünün bazı temel kavramlarına değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. İfade edildiği üzere, performans ölçümü bir değerlendirme ve karşılaştırma sürecidir. Bu anlamda, sözü edilen değerlendirmenin kontrol amaçlı gerçekleştirildiği, bahse konu kontrolün örgüt tarafından belirlenen hedefler ile faaliyetler sonucu ortaya çıkan verilerin karşılaştırılması şeklinde yapıldığı ve bu işlemin devamlılık arz ettiği kaydedilmektedir. Ayrıca, faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin verilerin güvenilir, yeterli, güncel ve gerçeğe uygun olması gerektiği, verilerin işlenmesi sonucu ortaya çıkan bilginin kullanılmasının şart olduğu ve bu değerlendirmelerin faaliyetlerin yeniden düzenlenmesine olanak sağlamasının gerekli olduğu vurgulanmıştır (Neely, 1999: 208). Bu anlamda, performans ölçümüne ilişkin dört süreçli bir işlemde bahsedilmektedir. Söz konusu süreçlerin ise; performans ölçümünün hedefinin ve standartlarının ortaya çıkarılması, performansın ölçülmesi, ortaya çıkan verilerin değerlendirilerek karşılaştırılması ve nihayetinde bu sonuçlara ilişkin düzenleyici adımlar atılması şeklinde sıralanmaktadır (Tuncer, vd., 2008). Önümüzdeki iki bölümde performans ölçümünün boyutları, esasları ve bu süreçte ortaya çıkabilecek hatalara değinilecektir.

1.2.1. Örgütsel Düzeyde Performans Ölçümü

Performans kavramının genel tanımı ve boyutlarının incelendiği bölümde de belirtildiği üzere, performans çok boyutlu bir kavramdır. Benzer şekilde, performans ölçümü de birden fazla boyutu, metodu ve etmenleri olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. En basit haliyle, performans kavramının boyutları gibi, ölçümü de iki ana boyutta incelenebilmektedir. Aynı doğrultuda Chiesa ve diğerleri (2009: 490), performans ölçümü ve değerlendirmesine ilişkin olarak iki farklı boyuttan söz etmektedirler. Yazarlara göre performans, kurumsal ve bireysel yani çalışan boyutunda ölçülebilen bir kavramdır. Örgütün bütüncül olarak yaptığı faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin olarak yapılan değerlendirmeler kurumsal boyuta atıfta bulunurken, çalışanın örgüte sağladığı katkıları, iş bağlamında kendisini nasıl geliştirdiği, işe ve örgüte bağlılığı gibi konularında bireysel performans anlamında ele alınabileceği kaydedilmektedir. Örgütsel performans anlamında ölçüm konusu ele alındığında, kriter anlamında daha makro verilere bakılmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (Ferris, vd., 2008: 149). Neely ve diğerlerine (1995: 95) göre performans ölçümü, örgütsel bağlamda yapılan tüm faaliyet ve aktivitelerin etkinlik ve etkililik

kriterlerine göre nicel olarak analiz edilmesidir. Örgüt boyutunda el alınan performansın örgüt tarafından benimsenen misyon ve stratejiler çerçevesinde değişiklikler gösterebileceği, söz konusu farklılığın ise örgütün belirlediği başarı faktörlerinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Örneğin, zaman zaman kaynak kullanımı veya verimlilik önemli bir performans ölçütü iken kimi zaman finansal göstergeler temel kriter olarak alınabilmektedir (Bititci, vd., 2001: 17). Yukarıda ifade edilen hususlar ışığında, örgütsel temeldeki performans ölçümünün amacının örgütün hedefleri ve örgüt tarafından yapılan planlamalara ulaşılmasına olanak veren veya başarısızlığa yol açan tüm faktörlerin değerlendirilmesi ve bu verilerin süreçlenmesi olduğu vurgulanmaktadır. Bu anlamda, söz konusu faktör ve etmenlerin incelenmesinin performans ölçümünün ana amacı olduğu belirtilmektedir (Drongelen ve Cooka, 1997: 349).

İlgili yazında, örgütsel performans ölçümünde temel alınan bazı kriterlerin olduğu ifade edilmekte olup, söz konusu etmenlerin örgütün yer aldığı sektör, kendi iç yapısı ve/veya müşteri profili gibi öğelerden etkilenerek şekillendiği kaydedilmektedir (Richard, vd., 2009: 722). Richard ve diğerlerine göre (2009: 723) örgütsel performans değerlendirmesi ve ölçümünün örgütün ortaya koyduğu çıktılara ilişkin üç temel kriteri bulunmakta olup, bunların ise finansal performans ölçütleri, ürün ve pazara dair ölçütler ve son olarak maddi olmayan ölçütler olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna ek olarak, ölçümün kriterleri ve etmenlerinden sonra, örgütsel düzeyde gerçekleştirilen performans ölçümünün de belirli hedefleri olduğu ve söz konusu hedeflerin ise örgütün amaçları doğrultusunda şekillendiği belirtilmektedir. Örgütün genel olarak performans ölçümünün; örgüt stratejisini geliştirmesi, örgütsel amaçlara ne derece yaklaşıldığının tespit edilmesi, kaynak planlama ve aktarımlarının daha verimli yapılmasının sağlanması ve büyük resimde genel başarının değerlendirilmesine olanak sağlamasının gerekli olduğu dile getirilmektedir (Hawawini, vd., 2003: 5). Nihayetinde, örgütsel performansın ölçümünün, örgütün kuvvetli ve zayıf özelliklerinin görülmesinde ve tepe yöneticilerin karar almalarında yardımcı olmasında faydalı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, örgütsel düzeydeki performans ölçümünün örgütün müşteri memnuniyetini artırmasına, ortaya çıkardığı ürün ve/hizmetlerle ilgili sonuçların sayısal anlamda değerlendirilmesine imkan vermesine yardımcı olduğu kaydedilmektedir (Hubbard, 2009). Kısacası, örgütsel performans ölçümünün, örgütün finansal, pazarlama ve insan kaynakları gibi kritik etmenlerinin nasıl çalıştığını, bunların ortaya koyduğu çıktılarının örgütün hedef ve amaçlarına ne derece katkı sunduğunu ve genel anlamda da örgütsel faaliyetlerin kontrol edilmesine olanak sağladığını söylemenin yerinde bir ifade olacağı

düşünülmektedir. Performans ölçümünün diğer bir boyutu olan bireysel performans aslında örgütsel performansın bir alt boyutu olarak ele alınabilecektir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, finansal ve pazara ilişkin diğer performans ölçütleri hariç tutularak, yalnızca bireysel performans ögesi detaylı olarak ele alınacaktır.

1.2.2. Bireysel Performans Ölçümü

Yukarıda da ifade edildiği üzere, bireysel performans örgüt içerisinde iş görenlerin sergiledikleri çabanın ve gösterdikleri emeğin örgütsel hedef ve amaçları elde etmedeki rolü veya katkısı olarak tanımlanabilmektedir. Bu doğrultuda, bireysel düzeyde yapılan performans ölçümlerinin de iş görenin gösterdiği söz konusu çabanın belirli kriterlere göre değerlendirilmesi olarak açıklanabileceği kaydedilmektedir. Bunun yanında, örgütlerin çalışanların işleri ne derecede yerine getirip getirmediğini anlaması ve çalışanların işi becerebilme yeteneklerini kavraması adına bireysel performans ölçümüne büyük önem verdikleri de vurgulanmaktadır (Kennerly ve Neely, 2003: 215). Çalışanın işini ne düzeyde yerine getirdiğine dair örgütsel bazda bilgi toplamak olarak da tanımlanabilecek olan performans ölçümünün, iş görenin işindeki çabasına bir değer ortaya koyabilmek adına başvurduğu en temel yöntem olarak nitelendirilmektedir (Waxin ve Bateman, 2009: 502). Buna ek olarak, bireysel performans ölçümünün çalışanların şahsi çabaları ile örgütsel amaçlara yaklaşma da ne derece başarılı olduklarını anlayarak, gerekirse müdahale etmek ve gerekli adımları atmak adına belirli aralıklarla yapılmasında fayda olan bir faaliyet olarak da nitelendirilmektedir (Combs, vd., 2006: 520). Bireysel düzeydeki performans ölçümünün örgütsel çapta düzenlenmiş faaliyetler ve faaliyet sonucu oluşan çıktılara odaklanması gerektiği, bu anlamda performans ölçümünün bireysel imkan ve kabiliyetlerin işin gerekleri ile karşılaştırılarak iş görenin çabasının nesnel ve yansız olarak ortaya çıkarılmasına olanak sağlayabileceği vurgulanmaktadır (Safdar, vd., 2010: 19). Bireysel bağlamda yapılan performans değerlendirmesi, iş görenin ortaya koyduğu çaba ve bireyin şahsi becerilerine ilişkin çeşitli bilgiler sunmasının yanında, iş görenin yaptığı işe karşılık alacağı ücretin adil, yansız ve nesnel olarak belirlenmesinde yardımcı olabileceği de ayrıca altı çizilen hususlardandır (Awasthi, vd., 2001: 295). Yukarıda değinilen hususlara ek olarak, Borman ve Motowidlo (1997) yapılan bireysel performans sınıflandırması çerçevesinde iş görenlerin performansları değerlendirmeleri sürecinde, değerlendiricilerin daha ziyade iş tanımındaki davranışlara ilişkin olan görev performansına daha çok yoğunlaştıkları, iş tanımı dışındaki sosyal niteliklere atıfta bulunan bağlamsal performansa ilişkin hususları ise ikinci planda

tuttukları, bunun nedeninin ise bireyin görev performansının iş görenin en temelde kendisinden bekleneni yapması ve bu ölçütün bu değeri yansıtması varsayımına dayandığı belirtilmektedir.

İlgili yazında, bireysel performans ölçümlerinin sahip olması gereken çeşitli özelliklerden de bahsedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireysel performans ölçümünde dikkat edilmesi gereken çeşitli ve gerekli kriterler olduğu belirtilmektedir. Öncelikle, söz konusu değerlendirme ölçütlerinin nesnel olması ve örgütsel olarak ortaya çıkarılan ürün veya hizmetin sonuçlarına uygun olarak ele alınması gerektiği kaydedilmektedir. Buna ek olarak, bahse konu kriterlerin iş görenin kişilik özelliklerinin yanında bireyin davranışlarının da değerlendirmeye katılmasında fayda olduğu belirtilmektedir (Gruman ve Saks, 2011: 127). Bunlara ek olarak, bireysel performans değerlendirme ölçütlerinin doğru bir belirlenmesini de sözü edilen süreçte kullanılacak verilerin güvenli, nesnel ve geçerli olmasına dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Kriterlerin ortaya çıkarılması aşamasında örgüt çapında yapılan ve örgüt tarafından sunulan mal ya da hizmetin sonuçlarına ilişkin olarak oluşturulan iş analizlerinin önemli bir rolü olduğu, söz konusu kriterlerin iş görenin iş anlamında elde etmek istediği hedeflere yaklaşma düzeyini göstermesinin yanı sıra başarının ölçülebilmesine de olanak verdiği belirtilmektedir (Sezen ve Doğan, 2005). Aynı doğrultuda, başarılı ve güvenilir performans ölçüm kriterinin iş görenin kendi emsalleri arasında ancak diğerlerinden ayrı, yani bireysel olarak, gösterdiği çabanın da ortaya çıkartılmasına imkan vermesi gerektiği vurgulanmaktadır (Awasthi, vd., 2001: 294).

Yönetim ve örgütsel çalışmalar literatüründe, bireysel performans ölçümünün sırasında kullanılacak ölçütlerin belirlenmesinde farklı kıstasların ve yaklaşımların bulunduğu belirtilmektedir. Bu anlamda, Festing ve diğerleri (2015: 59) bireysel performans ölçümünde iş görenin kişiliği ile ilgili özelliklerin kullanılmasının yararlı olabileceğini, söz konusu yararın ise bireysel beceri düzeyi, ikna yeteneği ve başarı isteği kişilik gibi özelliklerin işin yapılmasında faydalı nitelikler olduğu düşüncesinin yattığını kaydetmektedir. Bunun yanında, iş görenin gösterdiği çabanın genel anlamda ele alınması ile elde edilebileceği belirtilen ve performans niteliklerine ilişkin ölçütler olarak adlandırılan kriterlerin de bireysel performans ölçümünün de önemli olduğu, bu bağlamda yapılan işin amaçlara uygunluğu, bireyin işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması düzeyi gibi kıstasların öne çıktığı vurgulanmaktadır. Bunlara ek olarak, iş gören tarafından ortaya koyulan çaba sonucu ortaya çıkan işin niteliği ve kalitesine ilişkin ölçütlerin de bireysel

performans değerleme kriterleri arasında yer alabileceği ve söz konusu kriterlerin daha ziyade sonuç odaklı bir yönünün bulunduğu ifade edilmektedir (Li ve Bexton, 1996).

Yukarıda anlatılan hususlara ek olarak, bireysel anlamda ve yerinde bir metotla yapılan performans ölçümünün örgütü çeşitli yönlerden etkileyebileceği belirtilmekte olup, yazında performans ölçümünün etkilerine ilişkin farklı görüşler ve yaklaşımlar bulunduğu söylenebilecektir. Bu bağlamda, örgüt çapında güvenilirlik ve nesnellik derecesi yüksek bir performans ölçüm aracının bulunmasının, çalışanların işe yönelik motivasyonlarını arttırabileceği, taltif, terfi vb. gibi işin sonucuna ilişkin başarı ödüllерinin belirlenmesinde adalet duygusunun ön plana çıkmasında önemli bir rol oynayabileceği belirtilmektedir. Bunun yanında, performans ölçümünün başarılı iş görenlere ödüllerin adil dağıtımına olanak vermesine ek olarak, başarısız olarak nitelendirilebilecek personelin de tespit edilmesine imkan verebileceği ayrıca ifade edilmektedir (Combs, vd., 2006: 522).

Bunlara ek olarak, performansın bireysel anlamda ölçülmesinin; örgüt tarafından belirlenen stratejik plana bireysel çaba anlamında ne ölçüde uyulduğunun belirlenmesi, ortaya çıkan sonuçlar anlamında eksik veya yetersiz personelin bu anlamdaki eğitim ihtiyaçlarını tespiti ve geleceğe ilişkin olarak ortaya çıkabilecek eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkarılmasına olanak verebileceği vurgulanmaktadır (Arthur, vd., 2003: 236).

Çalışanların eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesinin yanı sıra, performans ölçümünün iş görenlerin ücret belirlenmesi ve yönetimi sürecine de etki ettiği belirtilebilecektir. Önceleri daha ziyade başarı ve performans sonuçları gözetilmeksizin tüm iş görenlere uygulanan bazı ödül, prim ve benzeri unsurların, özellikle rekabetin arttığı ve maliyetlerin kısılması gibi politikalara önem verilmeye başlandığı yıllardan itibaren performans ölçümünün yoluyla iş gören maliyetlerini azaltmanın bir yolu ve iş görenlerden tam verim alınmasının bir çözüm olarak görülmeye başlandığı kaydedilmektedir. Bu bağlamda, iş görenlerin maaş, zam, prim, ödül gibi alacaklarının artık performansları ölçüsünde şekillendiğinin altı çizilmektedir (Landy, vd., 1978, 751).

Eğitim ve ücret tespitinde ana belirleyici olmasına ek olarak, bireysel performans ölçümünün, örgüt içindeki iş görenlerin imkan ve kabiliyetlerinin net olarak belirlenmesi, örgütte bulunduğu iş kolunda başarısız olan ancak örgüt içinde farklı bir iş kolunda başarılı olabileceğine inanılan personelin tespit edilerek söz konusu birime aktarılması gibi konularda da ön açıcı ve belirleyici rolü olduğu kaydedilmektedir. Bunun yanında, bireysel

olarak ölçülen performans değerlerinin, iş görenler ile yapılan anlaşma ve/veya sözleşme gibi akdi konularda da örgüt üst yönetiminin karar almalarında kendilerine çeşitli veriler sağladığı, böylece iş görenlere dair işten sözleşme yenileme ya da ayrılma gibi kararların verilmesinde önemli roller oynadığı da ifade edilmektedir (Rynes, vd. 2005).

Bireysel performans ölçümünün şimdiye kadar yukarıda değinilen yararları ve sağladığı faydalara ek olarak, bireysel düzeyde kariyer planlama veya örgütsel anlamda da iş görenin kariyer yönlendirmesi veya kariyerinin geliştirilmesi gibi konulara da önemli girdiler sağladığı da altı çizilen hususlardandır. Henson ve Hall tarafından (1993) Amerika Birleşik Devletleri'nin Missori eyaletinde ilkokul ve lise öğretmenlerinin kariyer ilerlemelerinin performans değerlendirmelerine göre yapılmasını öngören düzenlemeye ilişkin olarak yapılan çalışmada, öğretmenlerin düzenlemeden görece memnun olduğu, bunun nedeninin ise kariyer ilerlemelerinin müdür ve benzeri yöneticilerin görüşlerinin yerine görece objektif standartlara ve kıstaslara göre belirlenmesinde yattığı kaydedilmektedir.

Bireysel düzeyde gerçekleştirilen performans ölçümüne ilişkin olarak yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında, bahse konu ölçütlerin, örgütsel olarak ortaya koyulan amaç ve hedeflere ulaşmada bireysel çabanın istenilen düzeyde olup olmadığının tespitinde temel araç olduğu ve bu anlamda bireylere ortak bir davranış ve çalışma anlayışı kazandırmayı amaçladığı söylenebilecektir. Buna ek olarak, bireysel performans ölçümünün, iş görenin örgüte en üst düzeyde fayda sağlaması amacıyla ona ödül, prim ve ücret gibi faydaların sağlanmasında nesnel kıstasların dikkate alındığı algısı ile çalışanların adil değerlendirildiğini düşünmesi ve bu bağlamda ona göre çaba ve emeklerini şekillendirmelerine olanak verdiği de ifade edilebilecektir. Bunun yanında, iş görenlerin çabaları anlamında eğitim, kariyer ve ilerleme gibi olanaklardan yararlanması anlamında da performans ölçümünün değerli katkıları olduğu kaydedilmektedir.

İlgili yazında, bireysel performansın yararları ve katkılarının yanı sıra, bireysel performans ölçümünün çeşitli ve farklı yöntemlerine de değinilmektedir. Bu anlamda, araştırmanın amaçları çerçevesinde, bir sonraki bölümde söz edilen yöntemlere değinilecek olup, bunlara ilişkin olarak yapılan çalışmalara göz atılacaktır.

1.2.3. Bireysel Performans Ölçüm Yöntemleri

Örgütsel amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi aşamasında bireylerin gösterdikleri çabanın ortaya çıkarılmasına olanak veren bireysel performans ölçümü olgusu değinildiği üzere örgüt açısından çeşitli faydalı yönleri bulunan bir olgudur. Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında da çokça değinilen bir kavram olan performans ve performans ölçümü konusuna ilişkin olarak farklı metotlar ve yaklaşımlarından söz etmek mümkündür.

Performansın nasıl ölçüleceğinin yanında kimin tarafından ölçüleceği de önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda, performans ölçümüne ilişkin olarak ortaya çıkan metot ve yöntemlerden önce, söz konusu ölçümün kimin tarafından yapılacağı konusuna kısaca değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Performans değerlendirmesinin kimin tarafından yapılacağı konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Bu çerçevede, bireysel performans ölçümünün; aralarında zaman zaman gerginlikler olabilme ihtimali bulunsa dahi iş görenin ilk düzey amiri tarafından ya da iş gören doğrudan ilişkisi olmayan ikinci düzey amiri tarafından veya daha özellik isteyen işler için ilk düzey dışındaki diğer amirler tarafından yapılabileceği belirtilmektedir (Uysal, 2015: 34). Buna ek olarak, iş görenin performans değerlerinin, yöneticilerinin yanında, iş görenin kendisinin verebileceği, iş arkadaşları ve/veya astları tarafından belirlenebileceği, müşteriler tarafından yapılabileceği veya işin niteliği dikkate alınarak örgüt bünyesindeki uzmanlar tarafından yapılabileceği de dile getirilen hususlardandır (Arvey ve Murphy, 1998: 154). Bunlara ek olarak, ilgili yazında, 360 derece geri bildirim yaklaşımı olarak nitelendirilen ve aynı bireyin farklı kaynaklar tarafından değerlendirilmesini öngören yaklaşım olduğu da belirtilmektedir. Aşağıda daha detaylı olarak ele alınacak olan sözü edilen bu yaklaşıma göre, iş gören aynı anda üstleri, eşitleri veya astları ile müşteriler tarafından değerlendirmeye tabii tutularak tek boyutlu bir performans ölçümünün önüne geçilmeye ve görece daha adil verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır (London ve Beatty, 1993: 355). Diğer bir ifadeyle, bahse konu yaklaşımını, performans ölçümünün kimin tarafından yapılacağı sorusuna, personelin işinden etkilenen tüm tarafların dahil edilmesinin hedeflendiği belirtilebilecektir. Kısacası, görüldüğü üzere, performans ölçümünün kimin tarafından yapılacağına ilişkin olarak farklı öneri, görüş ve yaklaşımlar bulunsa da bütünleştirici görüşlerin daha kapsamlı ve nesnel sonuçlar ortaya koyabileceği görülmektedir.

Performans ölçümünün kimin tarafından yapılması gerektiğine ilişkin yaklaşımlara değindikten sonra, bu bölümde ölçümün hangi kıstaslara ve metotlara göre yapılması konusu ele alınacaktır. Öncelikli olarak, performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi aşamasında, örgütün büyüklüğünün, örgütte yapılan işin niteliğinin ve özelliklerinin, buna ilişkin değerlendirme süresinin ve maliyetinin dikkat edilmesi gereken hususlardan olduğu belirtilmektedir (Uysal, 2015: 33). Performans ölçüm metotlarına yönelik olarak yapılan inceleme de ilgili yazında dört temel ayırımın bulunduğu söylenebilecek olup, söz konusu ayırımın ise performansta temel alınan kriterler bağlamında yapıldığı gözlemlenmektedir. Neely ve Gregory (1995), bahse konu metot gruplarından ilkinin genel ve yaygın olarak kullanılan standart hale getirilmiş metotlara dayalı yöntemler olarak nitelendirmektedirler. Sözü edilen bu gruptaki ölçüm kriterlerinin, iş görenleri diğer çalışanlardan ayrı olarak değerlendirmeye tabii tutmayı ve iş görenin iş tanımı çerçevesinde bir değerlendirme notu ortaya koymayı amaçladığı kaydedilmektedir. Genel ve yaygın olarak kullanılan ölçüm araçlarına örnek olarak; genel olarak bir amir tarafından yapılan ve her bir çalışanın ‘en iyi-en kötü’ arası değerlendirildiği klasik ölçeklendirme ve grafik skalaları yöntemi gösterilmektedir (Neely ve Gregory, 1995: 92-93).

Bireysel performans ölçütlerinin temel aldığı metotlara ilişkin yapılan sınıflandırma da ikinci sırada ise davranış odaklı değerlendirme ölçütlerinin yer aldığı söylenebilecektir. Söz konusu bu metot da ise iş görenlerin işe ilişkin ortaya koydukları çıktılardan ziyade işin yapılışı esnasında iş görenin sergilediği işlevsel davranışlar olduğu vurgulanmaktadır (Gruman ve Saks, 2011: 125). Sözü edilen bu yöntemin üst amir tarafından yapılan performans değerlendirmelerine dayanan farklı metotların kullanımı sırasında ortaya çıkabilecek hataların önüne geçebileceği de vurgulanan hususlar arasındadır (Camgöz ve Alpten, 2006).

Performans ölçüm metotlarına yapılan sınıflandırmada bir sonraki metodun yazında ‘Kritik Vaka’ metodu olarak adlandırılan ve ilk olarak Flanagan (akt. Budworth vd., 2015) tarafından ortaya atılan bir yöntem olduğu ifade edilebilecektir. Söz konusu metodunun, çalışanın ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olursa olsun işe dair her ayrıntının kaydedilmesi ve bu kayıtların daha sonra incelenerek değerlendirilmesi prensibine dayandığı, söz konusu kayıtların ilk amir tarafından tutulabileceği bu nedenle yakın gözlem ve incelemeye ihtiyaç duyduğu ve ancak buna uygun işlerde bu yönetim uygulanabileceği ifade edilmektedir (Budworth vd., 2015: 49). Yapılan araştırma neticesinde, ilgili yazında söz konusu yöntem

ilişkin yapılan çalışmaların, hemşire, doktor veya hasta bakıcı gibi daha ziyade sağlık sektöründe faaliyet gösteren iş görenlere yönelik olarak yapıldığı tespit edilmiştir.

Bireysel boyutta yapılan performans ölçümü sırasında kullanılan metotlara ilişkin olarak ele alınacak son yöntem ise iş görenin bireysel performans değerlerini temel almaktadır. Hatırlanacağı üzere, genel performans standartları olarak ele alınan kategoride, iş görenler daha ziyade önceden tespit edilen ve standart hale getirilmiş ölçütler ile değerlendirmeye tabii tutulmaktaydı. Ancak, bu kategori de ise bireyin ortaya koyduğu çaba sonucu oluşan sonuçların ve örgütsel hedefler anlamında ulaştıkları noktanın ele alındığı belirtilmektedir (Waxin ve Bateman, 2009: 501). İlgili yazında, bireysel sonuçlara göre yapılan performans ölçüm metotlarına ilişkin olarak farklı yöntemlerden söz edilmektedir. Bu yöntemlerden ilkinin, doğrudan endeks yöntemi olduğu kaydedilmekte olup söz konusu yöntemin daha ziyade bireysel hedef ve duygular ile bağlantılı olduğu kaydedilmektedir. Söz konusu bu yöntemde, bireysel performans kriterlerinin yalnızca amir ya da iş görenler ile görüşükten sonra yine amir tarafından belirlendiği, belirlenen kriterlerin genel olarak sonuç odaklı olduğu, bunlara örnek olarak verimlilik, işe devam durumu gibi ölçütlerin verilebileceği, buna ek olarak ortaya çıkan ürünün kalitesi, miktarı gibi somut verilerinde bu kategori de kıstas olarak ele alınabileceği belirtilmektedir (Helvacı, 2002: 167). Bir diğer bireysel sonuçlara ilişkin performans değerlendirme metodunun, yöneticiler tarafından metin olarak kaleme alınan ve iş görenin işi yapış biçimi, diğer iş görenler ile ilişkisi, performansının sayısal karşılığı ve genel olarak bir değerlendirme içeren doküman üzerinden yapıldığı ifade edilmektedir. Ancak söz konusu yöntemin zaman anlamında kısıtlayıcı ve yöneticilerin ön yargılarını yansıtıcı olması nedeniyle çok tercih edilmediği belirtilmektedir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 618-619). Sonuçlara dayalı performans ölçümü anlamında ele alınacak son metot ise ilk olarak bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkan ‘Amaçlara göre yöntemi’dir. Söz konusu yöntemin genel olarak örgütün amaçlarının bireyin çabaları çerçevesinde ortaya çıkmasını öngören bir yöntem olduğu ve genel anlamda bireyin çabaları ile örgütsel hedeflerin karşılaştırılmasının kriter olarak alındığı belirtilmektedir (Garg ve Rastogi, 2006: 575).

Bireysel performans ölçüm metotlarına ilişkin olarak son değinilecek konu yukarıda da kısaca değinilen ‘360 Derece Değerlendirme’ yöntemidir. İfade edildiği üzere söz konusu metot bireysel performans ölçümüne çok yönlü ve farklı bakış açılarını dahil etmektedir. Bu metodun ana amacının, iş görenin bir şekilde etkileşim içine girdiği taraflarca

değerlendirmeye tabii tutulması ve böylece nesnel, çok yönlü bir yaklaşım ile çalışanın örgüte katkısının net olarak belirlenmesi olduğu kaydedilmektedir. Bu yöntem de iş görenin öz değerlendirme şansı da bulunmakta olup, bu şansın kendisinde eksik gördüğü kısımların eğitimler ve benzeri yöntemler ile giderilmesine olanak tanıyabileceği de vurgulanan hususlardandır (London ve Beatty, 1993: 355).

Görüldüğü üzere, bireysel performans ölçümünde kullanılan kıstas ve metotlar konusunda da farklı yaklaşımlar ve yorumlar mevcuttur. Bir yandan görece daha nesnel ve önceden belirlenmiş metotlar ile iş görenin çabası puanlandırılmaya çalışılırken, diğer yandan bireyin ortaya koyduğu çıktılar üzerinden bir değerlendirme yapma çabası bulunmaktadır. Ayrıca, bireyin kendisi dahil etkileşim içinde olduğu tüm tarafların görüşü de alınmak suretiyle çalışanın yaptığı iş bir anlamda ölçülmeye çalışılmaktadır. Ancak belirtildiği üzere, her yöntem ve metot kendine göre bazı avantajlara ve dezavantajlara sahiptir. Diğer bir ifadeyle, bireysel performans ölçümü sırasında çeşitli kısıtlar, zorluklar ve değerlendirme hataları olabileceği ifade edilebilecektir. Bir sonraki bölümde, araştırmanın amaçları bağlamında, bireysel performans ölçümü sırasında karşılaşılabilecek zorluklara ve hatalara değinilecek olup, bu bağlamda yerli ve yabancı yazındaki çalışmalara değinilecektir.

1.2.4. Bireysel Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar

Belirtildiği üzere, bireysel performans iş görenlerin örgüt içinde iş anlamında gösterdikleri çabanın, örgütün ulaşmak istediği hedef ve amaçlar ile ne derece uyum gösterdiğini, çalışanın bu amaçları elde etmek adına ne derece yarar sağladığını gösteren bir kavramdır. Çalışanın sergilediği çabayı göstermek için, yukarıda da değinildiği üzere, birçok farklı yöntem ve yaklaşım vardır. Ancak, bireysel performansın ölçümü konusunda yöntemler ve metotlar ne kadar farklı olursa olsun, bazı temel kriterlerin sağlanması gerektiği belirtilebilecektir. Söz konusu kriterlerin ise nesnellik, adalet ve eşit muamele gibi hususların olduğu kaydedilmektedir (Arvey ve Murphy, 1998: 153). Buna ek olarak, değerlendirme ölçütünün veya değerlendirme mekanizmalarının kusursuz ve eksiksiz olmasının, değerlendirme sırasında hata olmayacağı anlamına gelmemesi gerektiği, zira değerlendirmeye konu olan objenin insan olması nedeniyle hatanın kaçınılmaz olduğunun kabul edilmesinin elzem olduğu vurgulanmaktadır (Bowman, 1999: 558). Bu doğrultuda, performansın ölçümü sırasında en az hata ile çalışmaya ve değerlendirme sistemini mümkün

olduğu kadar hatasız oluşturmaya zen gösterilmesi gerektiği söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, iş görenlerin örgütsel düzlemde gösterdikleri çabanın oranının ortaya çıkarmaya çalışırken, çeşitli hata ve yanlışların olabileceği belirtilebilecek olup, önemli olanın söz konusu hataların kökenlerini bulup bunları tekrarlamamaya dikkat edilmesi olduğu ifade edilebilecektir.

İfade edildiği üzere, bireysel düzeyde lmlen performansın, değerlendirme ve ölümü konusunda çeşitli hatalar meydana gelebilecek olup bu hatalardan kaçınmak amacıyla genel anlamda hatalara ilişkin bilgi sahibi olmakta fayda olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak, araştırmanın amaçları doğrultusunda, bireysel anlamda performans konusuna bütüncül bir bakış açısı yakalamak anlamında, ölüm sırasında karşılaşılabilecek hatalar da kısaca değerinmenin yararlı olacağı varsayılmaktadır. Performans ölümündeki hataların, genellikle düzenli bir şekilde meydana gelen ve sistematik olarak ortaya çıkan yanlışlar olarak nitelendirilmektedir (Denisi ve Murphy, 2017: 421). Buna ek olarak, bireysel performans ölümü sırasında kullanılan metot ve yöntemlerin oluşturulması aşamasında, değerlendirme yapacak kişilerin veya otoritelerin yansız ve objektif olacağının varsayıldığı, bu anlamda hataların büyük bir çoğunluğunun performans ölümüne ilişkin değerlendirme ve uygulama sürecinden sorumlu olanlardan kaynaklandığı kaydedilmektedir (Bowman, 1999: 559). Bunun yanında, bireysel performans ltlerinin iş görenin maaş, terfi, ödül ve bazı haklar anlamında dezavantaj sağlaması söz konusu ise değerlendiricilerin iş göreni koruma ve gerçeği yansıtma eğilimlerinin de bulunabileceği ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 160). Bu anlamda, çalışanların sahip oldukları sosyal ilişkilerin de değerlendirme hatalarına neden olabileceği, bu nedenle bireyin sahip olduğu ilişkilerin de bir anlamda değerlendirmeye katılması gerektiği belirtilmektedir (İplik, 2004: 70).

İlgili yazında, söz konusu bu hataların nerelerden kaynaklandığını konu alan çalışmalar yapılmış olup, konuya dair çeşitli sınıflandırmalar ortaya koyulmuştur. Söz konusu hatalara ilişkin olarak ele alınabilecek ilk hata kategorisi ‘Teknik kökenli hatalar’ olarak nitelendirilmektedir. Bu hata tipinin performans değerlendirmesine ilişkin teknik konulardan dolayı ortaya çıktığı, değerlendirmeye ilişkin hazırlanan dokümanların hazırlanması ve uygulanması, lt verilerinin gerekli şekilde işlenmemesi, ltlerin değerlendiriciler tarafından tam olarak algılanamaması ve değerlendiricilerin yeterli düzeyde eğitime sahip olmaması gibi hususlardan kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Morey, vd., 2002).

Hatalara ilişkin değinilen bir diğer türün ise ‘Halo ve Horn etkisi’ olarak adlandırıldığı ve söz konusu bu hataların değerlendiricilerin kişisel düşüncelerinden kaynaklandığı belirtilmektedir. İqbal ve diğerleri (2015: 536) ‘Halo etkisi’ değerlendiricinin iş görene ilişkin olumlu bir yönüne bağlı kalarak diğer tüm ölçüm yönlerini de olumlu olarak değerlendirmesinden kaynaklandığını, ‘Horn etkisi’nin ise tam tersi şekilde değerlendiricinin iş görenin sadece olumsuz bir yönünü dikkate alarak diğer tüm yönlerini de olumsuz olarak değerlendirmesi sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Konuya ilişkin olarak Becker ve Cardy (1986) tarafından 170 öğrenci ve değerlendirici üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, değerlendiricilerin ‘Halo etkisi’ çerçevesinde istatistiksel olarak anlamlı bir ölçüm hatası meydana geldiği kaydedilmektedir. Bu doğrultuda, ‘Halo ve Horn etkisi’nin, performans değerlendirmesi yapanların, çalışanlara bütüncül bir gözle bakamamaları sonucu ortaya çıktığı söylenebilecektir.

Konuya ilişkin olarak ele alınan bir diğer hata türünün ise değerlendirmecilerin iş görene ilişkin olarak yakın bir geçmişte tecrübe ettikleri olaylardan etkilenmeleri ve değerlendirmelerine bu hususa yansımaları sonucu ortaya çıktığı belirtilmektedir. Söz konusu bu hatanın daha ziyade nesnel olmayan ve daha çok değerlendirmecinin görüşlerine dayanan performans ölçüm kriterlerinin kullanıldığı bağlamlarda görüldüğü belirtilmektedir (Judge ve Ferris, 1993: 82). Bu anlamda, iş görenin yaptığı en son faaliyetin temel alındığı ve değerlendirmecinin bu faaliyete veya olaya iş görenin değerlendirdiği, bu nedenle bazı subjektif, yanlı, geneli ortaya çıkarmaktan uzak ve hatalı ölçümlerin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Helvacı, 2002: 161).

İlgili yazında bireysel performans ölçümü hatalarına ilişkin olarak değinilen diğer bir türün ise tek bir değerlendirme ölçütü kullanılmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Fakat performansın değerlendirilmesi için yapılan işe dair tek bir kıstasın değerlendirmeye dahil edilmesinin, örgütlerde yapılan karmaşık işlerin içeriğine ilişkin kısıtlı bir pencere sağladığı, bu nedenle çalışanın ortaya koyduğu çabanın tam olarak değerlendirilemediği, bu durumda bir hata olarak görülebileceği ifade edilmektedir (Bowman, 1999: 559).

Bireysel performans ölçümü sırasında karşılaşılan bir diğer hatanın da ölçümün sahip olması gereken temel özelliklerden olduğu kaydedilen nesnel olma ilkesinden yoksunluk olduğu ifade edilmektedir. Değerlendiricinin kendi bireysel duygu ve düşüncelerini katması ve bu nedenle nesnel olamaması şeklinde nitelendirilen söz konusu hatanın, iş görenin

sergilediği performansa ilişkin daha yüksek ya da daha düşük sonuçların ortaya çıkmasına neden olduğu, bunun da performans ölçümünün etkinliğini ortadan kaldırdığı ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 162).

Performans ölçümü sırasında ortaya çıkan hatalara ilişkin olarak yapılan sıralamada son olarak, değerlendirici ve değerlendirilenin farklı kültürlere ve/veya farklı cinsiyete, etnik ya da ideolojik gruplara bağlı olmasından dolayı ortaya çıkan yanlışlara ilişkin yapılan hatalara değinilecektir. Basmakalıp algılara göre yapılan değerlendirmelerin, iş görenin bireysel çabasından ziyade aiti olduğu grup ya da diğer özelliklerinin öne çıkmasına neden olduğu, bu anlamda da çalışanın gerçek performansının tam olarak yansıtılmadığı belirtilmektedir (İqbal, vd., 2015: 536).

Yönetim ve örgütsel çalışmalar yazınında, bireysel performans ölçümü sırasında karşılaşılan hatalara kısaca değindikten sonra, söz konusu hataların ne şekilde giderilebileceğine ilişkin çalışmalara da yer vermekte fayda olacağı düşünülmektedir. Öncelikli olarak, söz konusu ölçüm sırasında meydana gelebilecek hataların önüne geçmek amacıyla, değerlendirmeyi yapacak olanların iş görenlerin iş yerindeki performanslarını doğrudan gözleme imkanının olmasının ya da performans verilerin düzgün ve düzenli olarak takip etmelerini sağlayacak sistemlerin oluşturulmasının elzem olduğu kaydedilmektedir. Ayrıca, performans ölçümlerinin yapılacağı sistemlerin açık ve anlaşılır şekilde örgütün hedefleri, iş görenden beklenenleri ve iş analizlerini temel alması gerektiği de vurgulanmaktadır (Bowman, 1999: 560). Buna ek olarak, bireysel performans ölçümü için oluşturulacak mekanizmaların, nesnel, iş gören profillerini iyi analiz etmiş ve standart hale getirilmiş olmasının faydalı olacağı dile getirilmektedir. Son olarak, değerlendiricilerin değerlendirme konusunda gerekli yetkinlik ve eğitime sahip olmaları gerektiğinin altı çizilmektedir (Denisi ve Murphy, 2017, 421). Görüldüğü üzere, performans ölçümüne ilişkin kurulan sistemlerde veya kullanılan farklı metot ya da mekanizmalarda oluşabilecek hataların önüne geçmek için, değerlendirme yapacak kişilerin özellikleri ve değerlendirme yapma süreç ve uygulamalarına özellikle dikkat edilmesi gerektiği söylenebilecektir.

Yukarıda bireysel performansa ilişkin olarak değinilen hususlar ek olarak, araştırmanın amaçları doğrultusunda, performansın diğer örgütsel davranış kavramları ile olan ilişkisinin önem arz ettiği, bu anlamda performansı etkileyen söz konusu kavramların performans ile olan ilişkisinin de konuya tümel bir yaklaşım sağlamak adına önemli olduğu

düşünülmektedir. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde performansın öncülleri konumdaki kavramlara kısaca değinilecek olup, performans ve diğer örgütsel davranış kavramları arasındaki ilişki irdelenecektir.

1.3. Bireysel Performansın Öncülleri ve Diğer Örgütsel Davranış Kavramları ile İlişkisi

Örgüt içinde bireysel düzeyde gösterilen çabanın ve bu çabanın örgütsel amaçlara ulaşma anlamında fayda düzeyinin belirlenmesi olarak kabaca tanımlanabilecek bireysel performansın, yeknesak bir kavram olmaktan öte çok yönlü ve diğer birçok kavram ile bağlantılı olduğu ifade edilen hususlardandır. Bu çerçevede, bazı kavramların performansın öncülü olarak nitelendirilebileceği, diğerlerinin ise performansı farklı yönlerden değiştiren etkilere sahip olduğu da belirtilebilecektir. Bu anlamda, yukarıda da ifade edilen ve çalışanın iş tanımı anlamında sergilediği çabaya atıfta bulunan görev performansının bazı öncülleri olduğu, bunların ise iş görenin bilgisi, kabiliyetleri ve görev tamamlama gibi kavramlar olarak özetlenebileceği kaydedilmektedir. İş tanımı dışındaki çalışan davranışlarını niteleyen bağlamsal performansa ilişkin olarak ise çalışanın kişilik özelliklerinin ve yapısını işe yönelik tutumlarının öncül olarak dile getirilebileceği kaydedilmektedir (Edwards ve Shipp, 2007: 27).

Bunlara ek olarak, farklı kavramların performans ile çeşitli ilişkileri bulunduğu da vurgulanmaktadır. Performans ile iş tatmini, örgütsel adalet ve sosyal ağ düzeneği gibi farklı kavramların bağlantılı olduğu düşüncesinin altında, Blau (1969, akt. Loi, vd., 2006: 104) tarafından geliştirilen sosyal değişim kuramının temel varsayımlarının yattığı, bu anlamda iş görenlerin örgütsel faaliyetler anlamında gösterdikleri çabanın kendilerine sağlayacakları fayda ile doğru orantılı olduğu dile getirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, eğer çalışan örgütsel amaç ve hedeflerin kendisine çeşitli anlamlarda fayda sağlayacağına ne derece inanır ise performansını da o derece artıracak veya azaltacaktır. Bu doğrultuda, bazı örgütsel davranış kavramları ile performans arasındaki ilişkiye kısaca değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede, ilk olarak performans ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısaca değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. İş tatminine kavrama ilişkin olarak ilgili yazında birçok tanım ve çalışma yer almakta olup, alanda en çok çalışılan kavramlardan olduğu da belirtilmektedir (Şeşen ve Basım, 2010:176). Buna ek olarak, Weiss (2002) ise iş tatmininin çalışanın yaptığı işe, çalıştığı ortama, bu bağlamda maruz kaldığı davranışlara ve aldığı

hizmetlere ilişkin gösterdiği olumlu veya olumsuz duygusal tepkiler olduğunu kaydetmektedir. Judge ve diğerleri (2001) tarafından iş tatmini ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen meta analiz niteliğinde çalışmada, bahse konu kavramlar arasındaki ilişkiye dair yedi farklı modelden söz edilmekte olup, söz konusu modellerden en çok öne çıkanın iş tatmininin iş performansının artmasına neden olduğunu ifade eden model olduğu belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde yaptıkları işten tatmin olan bireylerin, yüksek performansın gösterdikleri söylenebilecektir.

İlgili yazında, iş tatmininin yanı sıra örgütsel adalet kavramının da performans ile ilişkili olan kavramlardan olduğu belirtilmektedir (Angs, vd., 2003). Örgütsel boyutta elde edilen kazanımların, iş yükünün ve diğer örgütsel unsurların örgüt içinde adil bir şekilde dağıtılması konusuna odaklanan örgütsel adalet araştırmalarının, iş motivasyonunu ve iş performansını etkilediği, örgütsel adalet skorları olumlu olan örgütlerde çalışanların performanslarının da bu anlamda yüksek olduğu belirtilmektedir (Demmke, 2007). Konuya ilişkin olarak yerli yazında da çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Sökmen ve diğerlerinin (2013) banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada, örgütsel adaletin hem iş motivasyonunu hem de iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kısacası, örgütsel adalet ile bireysel performans arasında da belirli düzeylerde bir ilişki mevcut olduğu ve söz konusu ilişkinin doğru korelasyon içinde hareket ettiği söylenebilecektir.

Yukarıda değinilen kavramlara ek olarak, performansı doğrudan olumsuz yönde etkileyen kavramlarında olduğu bildirilmektedir. Bu kavramlardan en çok öne çıkanının ‘Mobbing’ olarak adlandırılan ve iş görene psikolojik ve bazen fiziksel olarak uygulanan yıldırma, bıktırma ve şiddet gibi davranışlara atıfta bulunan kavram olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların hayatlarında önemli bir yer tutan örgütlerin, içsel anlamda huzursuz ve stres kaynağı olmalarının, çalışanın iş performansını olumsuz yönde etkileyeceği, çalışanların verimliliklerinin düşeceği ve örgütsel amaçları elde etme adına önemli sorunlar çıkaracağı vurgulanmaktadır (Gruman ve Saks, 2011: 133). Bu anlamda, çalışanların örgüt içerisinde huzurlu ve stresten uzak olmalarının performansı olumlu yönde etkileyebileceği belirtilebilecektir.

Bireysel performans ile ilişkisine değinilecek son kavram bireyin sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin niteliği ve özellikleridir. Araştırmanın ana amaçlarından olan söz konusu ilişkiye bu aşamada kısaca değinilecek olup, ilerleyen bölümler de bahse konu ilişki daha

detaylı bir şekilde irdelenecektir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, iş görenlerin örgüt içinde sahip oldukları sosyal ilişkiler bireyin hem iş yer performansı hem de buna ilişkin olarak yapılan performans ölçümlerinin bir bölümünü etkilemektedir. İlgili yazında, bireylerin sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin, bireye sağladığı katkılar boyutunda bir sermaye kalemi olarak nitelendirilebileceği ve söz konusu ilişki ağlarının bireyi farklı yönlerden etkileyebileceği belirtilmektedir (Burt, 2005). Bu yaklaşımın örgüt içindeki çalışanlar içinde geçerli olduğu söylenebilecek olup, çalışanların sahip oldukları sosyal ağ ilişkilerinin niteliğinin ve boyutunun çalışanın iş yeri davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilebilecektir (Cross ve Cummings, 2004). Örneğin, Sparrowe ve diğerleri (2001: 323) tarafından aktörlerin farklı yapıdaki ağ ilişkilerindeki merkezilik durumları ile performanslarını ele aldıkları araştırmada, tavsiye niteliğindeki ağlarda merkezi konumda olan aktörün, işe ilişkin bilgi ve tecrübesinin yüksek olacağı, bu anlamda ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde etkin rol oynayabileceği, bu nedenle de performansının da bu anlamda yüksek olacağını kaydetmektedir. Buna karşın müdahale, tehdit, işe ilişkin sabotaj ve reddetme gibi olayların sık yaşandığı kaydedilen engel yapılı ağlarda yer alan ve merkezi konumda olan aktörün, ağdaki en sevilmeyen kişi olduğu, bu nedenle görece diğerleri tarafından tecrit edilerek yalnızlaştırılacağı, bunun sebebinin de aktörün işe ilişkin ve işin tamamlanması için gereken bilgileri kendisinde tutarak diğerleri ile paylaşmaması olabileceği, ancak merkezi aktörün de işi bilmesine karşın muhtemel sabotajlardan dolayı görevini tam olarak yerine getiremediği, bu sebeple performansının da görece düşük çıkabileceği ifade edilmektedir. (Sparrowe, vd., 2001:624). Benzer şekilde, özellikle bilgi yoğun görevlerin yerine getirildiği işlerde çalışanların sahip olduğu sosyal ilişki ve bağların önem attığı, bu bireylerin performanslarının büyük ölçüde bu bağ ve ilişkilerin etkin ve başarılı şekilde kullanılmasına bağlı olduğu, bunun nedeninin ise bireylerin söz konusu ilişkilerinden elde ettikleri, özgün bilgi ve verilerin işleri için kendilerine rekabetçi bir avantaj olarak kullanabilecekleri hususuna dayandığı kaydedilmektedir (Cross ve Cummings, 2004: 930).

Ancak ilgili yazında, çalışanların sahip oldukları sosyal ağların her zaman olumlu olmadığı, sosyal hayatın bir gerçeği olarak olumsuz sosyal ilişkilerinde mevcut olduğu ve bu olumsuz ilişkilerin bireyin iş yeri davranışı ve dolayısıyla performanslarını etkileyebileceği de vurgulanan hususlardandır (Labianca ve Brass, 2006). Yazında, olumsuz sosyal ağlar ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar

mevcut olmasına karşın (Baldwin, vd., 1997) olumsuz sosyal ağların bazen olumlu sonuçlar ortaya koyabileceğini kaydeden çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Marineau ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada olumsuz ağların her zaman olumsuz olmadığını zaman zaman dolaylı olumsuz ilişkilerin performans üstünde olumlu etkileri olabileceğini kaydetmektedir.

Bu noktada, bu çalışmanın ana amacının ifade edildiği üzere, bireyin örgütsel boyutta sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin performans üzerindeki etkisini incelemek ve bu anlamda oluşturulan sorulara görgül yanıtlar aramak olduğu söylenebilecektir. Buna ek olarak, olumsuz sosyal ağların olumlu sonuçlar da ortaya çıkarabileceği varsayımından hareket ile, bireyin sahip olduğu olumsuz ağ ilişkilerinin bireyin iş performansını çeşitli bağlamlarda ve şartlarda olumlu olarak etkileyebileceği sorusuna yanıt aramak da araştırma çerçevesinde ele alınacak konulardandır. Bu doğrultuda, bir sonraki bölümde, çalışmanın gereklilikleri bağlamında, sosyal ağlar ve sosyal ağ ilişkilerinin niteliği, boyutları ve türlerine değinilecektir.

BÖLÜM II. OLUMLU VE OLUMSUZ SOSYAL AĞ İLİŞKİLERİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ

2.1. Sosyal Ağlar ve Sosyal Ağ İlişkilerinin Temel Özellikleri

İnsanların bir arada yaşamaya bir anlamda zorunlu olmalarının sonucunda, bireyin yaşamında bazı kavramların vazgeçilmez olduğu söylenebilecektir. Bahse konu bu kavramlardan birinin sosyalleşmek olduğu belirtilebilecek olup, bireylerin sosyal yönlerinin neredeyse doğumundan itibaren gelişen ve olgunlaşan bir yön olduğu ifade edilebilecektir. Bu bağlamda, sosyal bireyin sosyal bağlamlardaki ilişki ve temasları da bireyi ve çevresini etkileyen önemli hususlar arasındadır. Aynı doğrultuda, sözü edilen sosyal varlık olma olgusunun, bireyin sosyal ilişkilerinin onun hayatının tüm alanları üzerinde şekillendirici ve yönlendirici bir etkisi olduğu söylenebilecek olup, bireyin ekonomik faaliyetlerinin de bu etki altında olabileceğini iddia etmek yanlış bir ifade olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle, insanın icra ettiği tüm faaliyetler onun sosyal hayatından etkilenmekte ve sosyal dünyaya yerleşik bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Ancak, bireyin sosyal bir varlık olduğu düşüncesinin dönemsel ve konjonktürel bazı akımlar ve etkilerden dolayı zaman zaman göz ardı edildiği belirtilmekte olup, sözü edilen bu dönemlerde birey sanki tek başına hayatta kalan ve/veya kalabilen bir varlık olarak düşünülmüştür (Eisenberg, 2011: 57). Bu dönemlerde oluşturulan fikri modellerin de bireyi tamamen rasyonel bir varlık olarak tanımladığı kaydedilmiş ve bireyin sosyal ve duygusal yönlerinden tamamen sıyrılarak, yalnızca akılcı yöntem ve metotlarla karar verebileceği ön görülmüştür. Yoğun olarak bireyin ekonomik faaliyetlerine atıfta bulunan ve fayda sağlamayı temel düşünce olarak kabul eden ussal aktör modelinin ön gördüğü insanın, karar alma aşamasında karara ilişkin bütün bilgilere ulaşabilen ve diğer insanlardan bağımsız olarak karar verme işlemini gerçekleştiren bir varlık olduğu yaklaşımı, birçok yönden eleştirilmiş olup, bahse konu yaklaşımın gerçek dünyayı yansıtmaktan uzak olduğunu dile getirilmektedir (Beckert, 2003: 772).

Sözü edilen bu modele, özellikle sosyal bilimler alanında, çok büyük eleştiriler getirilmiş olup, söz konusu eleştirilerden biri de yerleşiklik kavramı tarafından gelmiştir (Sözen, 2007: 11). Bireyin tecrübe, eğitim ve benzeri vasıtalar ile edindiği bilgiler ışığında

karar almasına atıfta bulunan rasyonel aktör modeline getirilen en büyük eleştirilerin, bireylerin bilgi edinme süreçlerine değindiği, bunun nedeninin ise bireyler tarafından edinilen bilgilerin her zaman doğru ya da tam olmayabileceği, hatta kimi zaman yanlış unsurlar içerebileceği, ayrıca bilgi edinimi sırasında oluşan psikolojik süreçlerinde bilgiye farklı yaklaşımlar sağlayacağından hatalara neden olabileceği düşüncesinin yer aldığı belirtilmektedir (Ajzen, 2011: 66). Buna ek olarak, bireyin sosyal yönünü dışlayan akımlar tarafından üretildiği kaydedilen rasyonel aktör modelinin, bireylerin sosyalleşme sonucunda ortaya koydukları birçok parametrenin karar verme süreçlerinde etkin rol oynaması, bireylerin karar verme modellerine tam olarak uymadığı, bu sebeple artık geçerliliğini görece yitirdiği belirtilen hususlardandır (Bartsch, vd., 2013: 242).

Bireyin sosyal bir varlık olduğunu ve onun sosyal yaşamının bireyin tüm aktivitelerinin ayrılmaz bir ögesi olarak algılanması gerektiği savunan en önemli yaklaşımlardan birinin iktisat sosyolojisi olduğu belirtilmekte olup, söz konusu alanın temel olarak bireyin ekonomik faaliyetlerinin yer aldığı bölümler dahil tüm hayatının sosyal yerleşiklik bakış açısı ile ele alınması gerektiği düşüncesine dayandığı kaydedilmektedir (Einsenberg, 2011: 57). Sosyal yerleşiklik olarak nitelendirilen ve kabaca bireyin diğerleri ile olan ilişkisinin önemine atıfta bulunan yaklaşım bağlamında, sosyal birer varlık olan insanların davranışlarının da bahse konu kavram çerçevesinde incelenebileceği söylenebilecektir. Sosyal yönü dışlayan tekil aktör temelli modelden ziyade, aktörün sosyal çevresi ile olan ilişkisine atıfta bulunan söz konusu yaklaşımların, yerleşiklik kavramı ile açıklandığı, yerleşiklik düşüncesinin durağan bir yapı yerine deneyimler ve bilgi paylaşım ile sürekli olarak değişen dinamik bir ilişkiye değindiği kaydedilmektedir (Heidenreich, 2012: 552). Bu doğrultuda, bireylerin bir arada çalıştığı ve sosyal bir oluşum olan örgütlerde de bireyler arası ilişkilerin, bireyin davranışı ve duygu durumunu etkileyebileceği, bunları şekillendirerek belirli düzeylerde yönlendirebileceği ifade edilebilecektir.

Bu çerçevede, belirtildiği üzere, bireyin ekonomik faaliyetlerinin temelinde olduğu ifade edilen ve bireyin iş yaşamındaki temel sosyalleşme odağı olan örgütsel yaşam içinde de bireyin sosyal yönünü dışlayan modellerin geçerli olmadığı kaydedilmektedir. Bunun sonucu olarak da örgütsel çalışmalar alanındaki araştırmacıların birçoğunun, karar verme yaklaşımları anlamında rasyonel aktör düşüncesini hariç tuttukları, bunun altında yatan sebebin ise bireyin örgütsel bağlamda aldığı kararların, alım sürecindeki aşamalarının söz konusu yaklaşımlar ışığında açıklanamayacağı şeklindeki varsayımın yer aldığı

belirtilmektedir (Cabantous ve Gond, 2011: 574). Buna ek olarak, sosyal bireylerin etkileşimleri sonucu oluşan sosyal ilişkilerin, rasyonel karar modelinde tam olarak yansıtılmadığı ve bu nedenle sosyal bir ortam olan iş ortamında alınan kararlara ilişkin çalışmalarda bahse konu karar verme modelinin yanlış sonuçların ortaya çıkmasına yol açabileceği kaydedilmektedir (Bartsch, vd., 2013: 242). Bunun yanında, sosyal unsurların iktisadi faaliyetlere yerleşik olmasının yapısal yerleşiklik olarak nitelendirilebileceği ve yerleşiklik bakış açısı ile sadece bireysel düşüncelerin değil bütüncül bir yaklaşım ile aktörler arasındaki tüm ilişkilerin çalışmalara dahil edilerek daha geçerli sonuçlar alınabileceği vurgulanmaktadır (Dequech, 2003: 462). Aynı şekilde Granovetter, (1985:504-505) sosyal bağlam içindeki aktörler arasındaki ilişkiler neticesinde oluşan ağ düzeneğinin bağlama ilişkin birçok veri içerdiğini, yerleşiklik kavramı ile bağlamdaki tüm ekonomik faaliyetlerin analizlere dahil edilmesinin mümkün kılınabileceğini ifade etmiştir.

Her ne kadar sosyal yerleşiklik kavramı bireysel ögelere yoğun olarak atıfta bulunsa da aynı kavramın örgütsel boyutta da çalışmalara dahil edilebileceği kaydedilmektedir (Köker, 2008). Diğer bir ifadeyle, birey düzeyinin üstünde grup ve örgüt bazında da sosyal yerleşikliğin önemli bir kavram olduğu ifade edilebilecektir. Sosyolojik ve/veya sosyo psikolojik bazda ortaya çıkan yaklaşımların nihayetinde bireyler tarafından oluşturulan grup, örgüt ve toplum düzeyindeki yapılar çerçevesinde de geçerli olabileceği ve birbirlerine uygulanabileceği söylenebilecektir. Örneğin, Dekker ve Hassso'nun (2016) Avusturalya'da faaliyet gösteren 1452 küçük ve orta büyüklükteki işletme üzerine yaptıkları araştırmada, sosyal çevreye görece daha fazla yerleşik olan aile şirketlerinin, aile şirketi olmayanlara göre daha yüksek performansa sahip oldukları, bunun da sosyal çevreden gelen olumlu performans baskılarına dayandığı kaydedilmektedir. Bunun yanında, Luo ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada ise, Çin gibi görece kurumsal belirsizliğin yüksek olduğu bağlamlarda, özellikle resmi olmayan sosyal yerleşikliğin özellikle yabancı yatırımcılar için elzem olduğu, zira ülkede hakim şirket yapısı olan Guanxi temelli yapı dışındaki şirketlerin, sadece böyle ilişkileri ile var olabileceği ve/veya hayatını sürdürebileceği kaydedilmektedir. Benzer şekilde, Turgo'da (2016: 88) sosyal yerleşiklik düşüncesinin ticari hayata yansımalarına ilişkin Filipinler'deki balık tüccarlığı üzerine bir çalışma yapmıştır. Bahse konu çalışmada, ticari örgütlerin genel olarak kar düşüncesine dayanmasına karşın, bazı sosyal olguların da bu örgütleri etkileyebildiği, özellikle sosyal çevreyle etkileşimin bu bağlamda önemli bir etmen olarak ortaya çıktığı, bu gibi etmenlerin genel olarak bağlama

özel bir yapıya sahip olduğu ve bulunduğu sosyal ortamın özellikleri ile değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Turgo, 2016: 86). Buna ek olarak, Turgo (2016:88-89) Filipinler'deki balık sektörünün güven, karşılıklılık, empati ve utanç duygularının yoğun olduğu ve sosyal yerleşikliğinin esas alındığı bir yapıya sahip olarak nitelendirilebileceğini, bu anlamda sadece ticari karın değil sosyal yerleşikliğinin de önemine dikkat çekmek istediğini vurgulamaktadır. Kısacası, görüldüğü üzere, birey ve diğer sosyal oluşumların uzun zamandır göz ardı edilen sosyal yönlerinin onlara zaman zaman ve belirli bağlamlarda çeşitli faydalar sağlayabileceği görülmektedir.

Bireyler ve diğer sosyal yapıların arasındaki sosyal ilişkilerin sözü edilen özellikleri bağlamında, bu ilişkilerin aktörlerin amaç ve çıkarları doğrultusunda kullanabileceği söylenebilecektir. Birey temelinde bakıldığında, ilgili yazında, bireyler arası sosyal ilişkilerin, aktörün amaçları için kullanılması 'sosyal sermaye' olarak nitelendirilmektedir. Sosyal sermaye kavramı, birçok sosyal kavram gibi, pek çok tanımı ve farklı boyutları olan bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Bahse konu kavramın ilk kullanıcılarından olduğu belirtilen Bourdie'ye göre (akt. Ferragina ve Arrigoni, 2017) sosyal sermaye, belirli bir derecede kurumsal hale gelmiş tanıma ve bilindik olma ilişkilerine dayanan ve üyelerine ortaklaşa sahip olunan sermayenin desteğini sunan olası tüm ilişkisel kaynakların tümü şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bahse konu kavram bireyin bir ilişkiler ağındaki yeri sebebiyle elde ettiği avantaj olarak tanımlanmaktadır (Burt, 2005: 4). Sosyal sermaye kavramının, yukarıda anlatılmaya çalışılan yerleşiklik yaklaşımını daha anlaşılır hale getirdiği söylenmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 305). Buna ek olarak, sosyal sermayenin belirli bir süre içinde oluşan ve taraflar arasında halihazırda var olan dirsek teması niteliğindeki ilişkilerinin zaman içinde karşılıklı fayda sağlar niteliğe gelmesi olarak nitelendirilmektedir (Tymon ve Stumpf, 2003: 13). Sosyal sermaye kavramına ilişkin olarak Fukuyama (2002:35) ise, verili bir toplum ya da toplumun belirli bir bölümünde ortaya çıkmış güven duygusundan kaynaklanan bir özellik olduğunu, söz konusu özelliğin ise en küçük sosyal ilişkilerden en büyüğüne kadar tüm sosyal bağlamlarda görülebileceğini ifade etmiştir. Söz konusu kavramın, sosyal boyutta oluşan dünyayı irdelemek amacıyla, ekonomik kuramların öngördüğü maddeye dayalı sermayelerin yanında, çalışmalara dahil edilmesi gereken bir kavram olarak anlaşılması gerektiği de vurgulanmaktadır (Ferragine ve Arrigoni, 2017). Sosyal sermayenin, ilişkinin tarafı olan aktörler arasındaki canlı ve süregelen etkileşimler ile aktörlerin dahil olduğu sosyal ağları kenetleyen ve iş birliğine

ortam sağlayan güven, karşılıklı idrak, normlar ve davranışlardan oluşan bir olgu olduğu da belirtilmektedir (De Clerq, vd., 2013, 507). Lin (2008: 74) ise söz konusu sermayenin aktörün sosyal etkileşimleri sonucunda oluşan ağların tümü olduğunu, bu ağların aktöre çeşitli kaynaklara ulaşma ve edinme şansı tanıdığını belirtmektedir. Coleman (akt. Wallis vd., 2014: 234) genel anlamda sermaye kavramının üç ana başlık altında incelenebileceğini belirtmektedir. Bahse konu sermaye türlerinin ise fiziksel ve görülen maddelere dayanan maddi sermaye, insanların beceri ve yeteneklerine dayanan insan sermayesi veya beşer sermaye, son olarak da bireyler arası ilişkilere dayanan sosyal sermaye olduğu kaydedilmektedir. Bu doğrultuda, sosyal sermayenin de aynı maddi ve beşer sermaye gibi üretebilen, geliştirilebilen bir sermaye olduğu, ancak diğerlerinden farklı olarak sosyal sermayenin ilişkiye has bir yapısı bulunduğu ayrıca altı çizilen hususlardandır (Wallis, 2014: 235). Buna ek olarak, yazında sosyal sermaye ye ilişkin olarak iki önemli noktaya dikkat edilmesi gerektiği, bu noktalardan ilkinin bireylerin sahip oldukları sosyal ilintiler yoluyla farklı imkan ve olanaklara ulaşabilmeleri, diğerinin ise sözü edilen ilişkilerin niteliği, sayısal oranı ve yoğunluğu olduğu kaydedilmektedir. Bu anlamda, bireyin sahip olduğu sosyal sermayenin büyüklüğü, etkileşim kurarak edinim sağladığı ağdaki kişilerin miktarı ve bu ağın özellikleri bağlamında irdelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Nordstorm ve Steier, 2015). Benzer şekilde, sosyal sermayenin aktrlerin sosyal bağlam üzerinden edindiği bir nitelik olduğu, söz konusu sermayenin bireyin bilinçli davranışı ile elde edilebileceği ve sosyal sermaye sonucu elde edilen faydanın iktisadi anlamda tanımlanan maddi karllara dönüştürülebileceği de altı çizilen hususlardandır (Sobel, 2002: 140). Bu doğrultuda, Stam ve diğerleri de (2014) faaliyet gösterdiği sektöre görece yeni giren küçük ve orta büyüklükteki girişimci şirketlerin, halihazırda sahip oldukları sosyal sermayeleri ile şirket performansları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, özellikle içinde bulunulan bağlamsal ve kurumsal yapıyla daha kolay entegrasyon sağlayan ağ ilişkilerinin performansı daha çok arttırdığının altını çizmektedir.

Sargut (2006: 4) ise sosyal sermayenin iki temel dayanağının bulunduğunu kaydetmekte olup, bunlardan ilkinin aktrlerin birbirleri arasındaki ilişkiye değinen bağlantılar, diğerinin ise bağlantıların bir arada olduğu ve genel olarak aktrlerin kaynaklara ulaşmasını sağlayan ağ düzenekleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, sosyal ağ düzeneklerinin de verili bir sosyal varlığın sahip olduğu bir olgu olarak karşımıza çıktığı ve söz konusu ağların aktörün fayda sağlayabileceği bir kaynak olduğu söylenebilecektir.

Dolayısıyla, sosyal ağ düzeneklerinin, aktörlerin yer aldığı bağlamda yerleşik olan çeşitli kaynaklara erişme imkanı sunduğu, ağlar olmadan bazı kaynaklara erişimin imkansız olabileceği, bu çerçevede sosyal ağların gerçekte sosyal sermaye için büyük önem taşıyan bir olgu olarak karşımıza çıktığı belirtilmektedir (Lin, 2008: 93).

İlgili yazında, sosyal sermayenin bireyler arası ilişkiler düzeyinde yapılan çalışmalara bakıldığında, genel olarak sosyal sermayenin aktöre sağladığı faydalardan ve ona sunduğu imkanlardan söz edildiği ifade edilebilecektir. Nahapiet ve Ghoshal (1998: 243) sosyal sermaye kavramının temel önermesinin sosyal ilişkilerin devamını sağlama çerçevesinde aktöre önemli katkılar sağlayan değerli sosyal ağ düzeneklerinin varlığına atıfta bulunulmasının yer aldığı, bu sermaye unsurlarının genel anlamda sosyal ağa gömülü olduğunu ve karşılıklı tanıma ve yakınlığa dayandığını belirtmektedir. Bu bağlamda, sosyal sermayenin ortaklaşa oluşabilecek ortak sorunların çözümü için önemli bir araç olabileceği (Coleman, 1988), ayrıca sosyal sermayenin bireyler arası güven, mütekabiliyet normları ve karşılıklı yardım gibi sosyal yapıya dair olumlu davranışları da arttırdığı kaydedilen hususlardandır (Veenstra, 2000). Nahapiet ve Ghoshal'a (1998) göre sosyal sermayenin üç boyutu bulunmakta olup, bunlar yapısal, bilişsel ve ilişki boyuttur. Bu bağlamda, yapısal boyutun, sosyal sistemin ve ilişkiler ağının bir bütün olarak sahip olduğu niteliklere atıfta bulunduğu, bahse konu niteliklerin birey temelli, birey dışı temelli ve birimler arasındaki ağın yapısının niteliği olduğu kaydedilmektedir. Yazarlar yapısal boyutun en önemli etmeninin bireylerarası iletişim ağının yapısı olduğunu, bu doğrultuda ilişkiler ağının yoğunluğunun, ağa dahil olabilme ve ağdaki konum gibi diğer parametrelerin de yapı bağlamında dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 244). Yapısal boyuta ilişkin diğer bir önemli etmen ise farklı bireysel ve kültürel normları ve değerleri temel alan, iletişim ve ilişkilerin oluşmasına imkan vererek bilgi üretimi ve bilginin dağılımını teşvik eden bir örgütsel bağlamdır (Putnam, 1995). Sosyal sermayenin ikinci boyutu olarak ortaya konulan bilişsel boyut ise en genel anlamda sosyal sermayenin ortaya çıktığı bağlamdaki paylaşılan normlara ve değerlere atıfta bulunmaktadır. Sözü edilen paylaşılan değerler ile bağlamdaki ortak dil, başarı öyküleri ve ortak tecrübeden ortaya çıkmış birikimlerin kastedildiği kaydedilmektedir. Paylaşılan ortak dil sayesinde, sosyal ağdaki aktörler arasındaki bilgi değişimi, münazara ve tartışma gibi sözel yollarla bireylerin bilgilere erişimi, edinimi ve bunları paylaşma olanaklarının arttığı, böylece aktörler arası farkların azalarak görece bir homojen ortamın yakalanmasını da kolaylaştırdığı ifade

edilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 245). Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından belirtilen son boyut ise ilişkisel boyut olarak adlandırılmakta olup, temel olarak duygusallığa tabanlı güven, sosyal hayata ilişkin normlar ve kısıtlamalar gibi hususları içerdiği kaydedilmektedir.

Sosyal yerleşiklik, sosyal sermaye ve diğer ilişkili kavramların, insanın diğerleri ile temas kurduğu her sosyal bağlam için kullanılabileceği ifade edilebilecek olup, bireylerin kurdukları iş örgütlerinin de söz konusu bağlamlar içinde değerlendirilebileceği yukarıda ifade edilen hususlardandır. Sosyal sermaye kavramına ilişkin örgüt yazınındaki çalışmalara bakıldığında, genel olarak sosyal sermayenin örgüte ve çalışanlara olumlu katkılarına atıfta bulunduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, Adler ve Kwon'a (2002: 17) göre, sosyal sermaye; kariyer ilerlemesi, işe girme ve iş değiştirme, örgüt içi ya da bireysel boyutta kaynak değişimi, örgütler arası ilişkiler gibi genellikle sosyal alandaki başarının bir açıklayıcısı olarak ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak, Clercq ve diğerleri (2013: 509) sosyal sermayenin örgüt çapında kullanışsız olarak nitelendirilen unsurların ortadan kaldırılması, rekabetçi avantajların edinimi, idamesi ve girişimsel olanakların elde edilmesi gibi önemli faydalar sağlayabileceğini kaydetmektedirler. Sosyal sermayenin olduğu ağ içerisindeki işlevleri ve örgüte katkıları anlamında, yeni ve eşsiz düşüncelerin ortaya çıkması ve paylaşılması, beraberlik ve dayanışma sağlaması bağlamında özellikle proje tabanlı çalışan örgütler için büyük faydalar sağladığı da vurgulanmaktadır (Vincenzo ve Mascia, 2012: 9). Ayrıca, Nahapiet ve Ghoshal (1998) sosyal sermayenin örgütsel başarı için önemli bir unsur olduğunu, bunun da örgüte rekabetçi bir avantaj sağlama açısından faydalı bir kaynak olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Leana ve Pil (2006) tarafından ABD devlet okullarında gerçekleştirilen çalışmada, okul çalışanlarının hem örgüt içi hem de örgüt dışı sosyal sermayesi fazla olan aktörlerin performanslarının, diğerlerine göre fazla olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, Leana ve Van Buren (1999) ise kendileri tarafından ortaya koyulan ve örgüt çalışanları arasındaki olumlu sosyal ağ ilişkilere atıfta bulunan "örgütsel sosyal sermaye" kavramının, bireylerin örgütsel faaliyetlerinde olumlu katkılar sunduğunu belirtilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel sosyal sermayenin görece fazla olduğu bağlamlarda müşterek amaç yöneliminin ve paylaşılan güvenin yüksek olduğunu, bunların sonucunda da ortaya başarılı kolektif faaliyetlerin ortaya çıktığı belirtilmektedir (Leana ve Van Buren, 1999: 547). Sosyal sermayenin örgüt bünyesinde faaliyet gösteren aktörleri bireysel bazda etkilediği çalışmalar incelendiğinde, aktörlerin sosyal sermayelerinden genel olarak olumlu

katkılar elde ettiği söylenebilecektir. Bu bağlamda, bireyler arası ilişkiler ağı, örgüt içindeki aktörlerin elde edilmesi zor olan bilgilere erişim olanağı sağladığı ve/veya erişimin süresini kısalttığı, bilgiden elde edilecek yararı ve bilginin dağıtımından haberdar olma gibi avantajlar sağladığı vurgulanmaktadır (Burt, 2005; Coleman, 1988). Kısacası, sosyal sermayenin, sosyal bir bağlam olarak nitelendirilen örgütlerde de bireyleri çeşitli etkiler altında bıraktığı ifade edilebilecektir. Bu bağlamda, sosyal sermayenin ele alınan boyutları hususunda insani ilişkilerin ve sosyal hayatın geneline ilişkin bütüncül bir bakış açısı içinde, bireyler arası ilişkileri anlamlandırmaya yardımcı olabileceği söylenebilecektir.

Sosyal yerleşiklik ve sosyal sosyal sermaye kavramlarına ilişkin olarak yukarıda değinilen hususlar ışığında, sosyal bir varlık olarak nitelendirilen insanların birbirleri ile olan etkileşimi sayesinde elde ettikleri çeşitli kazanımlar olduğu ve bunların da tıpkı maddi kaynaklar gibi bir sermaye olarak algılanması gerektiği söylenebilecektir. Sosyal sermayenin sosyal olan tüm bağlamlar ve ekonomik faaliyetler dahil aktörün hayatındaki tüm sosyal olgular çapında incelenebileceği de ayrıca altı çizilen hususlardandır. Bu anlamda, sosyal birer varlık kabul edilen örgütlerin ve örgüt çalışanlarının da sosyal sermaye anlamında çeşitli araştırmalara konu olduğu ve söz konusu sermayenin aktöre örgütsel düzlemde farklı avantajlar sağladığı da ifade edilen noktalardandır. Bu sebeple, sosyal sermayenin bireye ve/veya örgüte sağladığı katkılar anlamında değerlendirilmesi ve ölçümünün yapılması, kavrama ilişkin daha bütüncül bir bakış açısı elde edilmesi çerçevesinde önemli görülmektedir. Fakat birçok sosyal olgu da olduğu gibi sosyal sermaye de tek boyutlu bir yapı olmaktan farklı boyutlar ve konuya ilişkin farklı yaklaşımlara sahiptir. Bu nedenle, bahse konu kavramın ölçümü ve değerlendirilmesi anlamında, ilgili yazında çeşitli yaklaşımlar ve araçlar ortaya koyulmaktadır (Woolcock ve Narayan, 1999: 239). Diğer bir ifadeyle, bireylerin ve/veya örgütlerin sahip oldukları sosyal ilişki ağlarına ilişkin olarak hem ağın yapısı, niteliği ve özellikleri hem de ağ ilişkisinin işlevi ve sağladığı yarar ve/veya zararlara dair farklı değerlendirme ve inceleme yöntem ve yaklaşımları olduğu söylenebilecek olup, söz konusu bu farklılıkların görgül anlamda da kendini gösterdiği belirtilebilecektir (Sözen, 2007:24).

İlgili yazın incelendiğinde, sosyal sermaye neticesinde oluşan ağ düzeneklerine ilişkin dört önemli yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan ilkinin, aktörler arası görece az sıklıkta meydana gelen etkileşimler yoluyla elde edilen kazanımlara değinen ‘Zayıf bağlar’ (Granovetter, 1983: 205), diğerinin aktörler arası güvene dayalı olan ve daha

sık etkileşimlere atıfta bulunan ‘Güçlü bağlar’ (Sözen ve Gürbüz, 2012: 310), bir diğeri sosyal etkileşimler sırasında ağ düzeneğinin üyesi olan aktörlerinin sadece kendi ağları ile sınırlı ve güçlü ilişkilerine dair çıkarımlar sunan ‘Kapalı ağlar’ (Coleman, 1988: 105), sonuncusunun ise Burt (2005) tarafından ortaya atılan ve ağ düzenekleri arasındaki yapısal boşluklar arasındaki aracılık faaliyetlerine değinen ‘Yapısal boşluklar ve aracılık rolleri’ olduğu ifade edilebilecektir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, bir sonraki bölümde, ilgili yazında, söz konusu farklı yaklaşımlara ilişkin temel kavramlara ve çalışmalara değinilecek olup, konuya ilişkin bazı önemli parametreler detaylı olarak incelenecektir.

2.2. Sosyal Ağ İlişkilerinin Nitelikleri, Türleri ve Bazı Önemli Ölçütleri

Sosyal sermayenin ortaya çıkmasına olanak veren, onun bir avantaj olarak kullanılmasını sağlayan, ifade edildiği üzere, aktörler arası sosyal ağ ilişkileridir. Sosyal ağ yaklaşımına göre bireyler, topluluklar, örgütler ve benzeri sosyal birimler arasındaki her bir temas veya ilişki bir bağ olarak gösterilmekte ve bu bağların birleşimi bir bütün olarak sosyal ağı oluşturmaktadır. Bu yönüyle, bahse konu yaklaşım diğer sosyal bilimler kuramlarından ayrılmakta olup, farklı bir yaklaşım ortaya koyduğu kaydedilmektedir. Sosyal bilimlere yeni bir bakış açısı ve yeni birçok kavram kazandıran, sosyal ağ yaklaşımının, yazına değerli katkılar sunduğu söylenebilecektir. Bu anlamda, Rivera’ya (2012: 91) göre bir yaklaşımın bilimsel olarak değerli olup olmasının o konuyu ilişkin çalışmaların yoğunluğu ile ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, sosyal ağ yaklaşımlarına ilişkin alanın önemli dergilerinde yayınlanan çalışmaların 1980’li yıllarda yüzde 1,2 gibi bir oranda iken 2005 yılında yüzde 11,6’ya kadar çıktığı, ayrıca yönetim ve örgüt yazınının önemli dergilerinden olan ‘Administrative Science Quarterly’ dergisinde en iyi 20 makaleden en az 5 tanesinin sosyal ağlara ilişkin olduğu, bu nedenle söz konusu yaklaşımın zaman içinde büyük bir rağbet gördüğünü söylemenin yanlış olmayacağı kaydedilmektedir (Rivera, 2012: 91). Buna ek olarak, Borgatti ve Halgin (2011: 1169) sosyal ağ yaklaşımının yönetim ve örgütsel çalışmalar yazımına dört ana konuda büyük katkılar sağlandığını kaydetmiştir. Yaklaşımın alana yaptığı ilk yaptığı ilk katkının örgütler arası ilişkiler ve stratejik yönetim boyutlarında ağ yaklaşımının farklı ufuklar açması, diğer bir katkının ise örgütsel davranış anlamında örgüt içi sosyal yapıların daha detaylı irdelenmesine olanak vermesi olduğu belirtilmektedir. Yazarlara göre, bahse konu yaklaşımın alana yaptığı bir diğer katkının sosyal sermayenin ve bununla ilgili olarak ortaya çıkan sosyal ağ yaklaşımlarının bireyin ve örgütün performansına ilişkin yapılan çalışmalara değerli katkılar sağlaması olduğu kaydedilmekte

olup, son katkının ise örgüt grupları ve örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkilerin daha nitelikli, homojen ve koordineli bir şekilde irdelenmesine olanak vermesi şeklinde ifade edilebileceği belirtilmektedir (Borgatti ve Halgin, 2011: 1170).

Görüldüğü üzere, sosyal ağ yaklaşımları yönetim ve organizasyon yazını için değerli bir kavram olarak nitelendirilebilmekte olup, kavramın farklı boyutlarının araştırmalara çeşitli katkılar sağlayabileceği söylenebilecektir. Bu anlamda, söz konusu yaklaşımlar dikkate alındığında yukarıda kısaca değinilen ve aktörün ağ düzenindeki ilişkilerinin niteliğine atıfta bulunan yaklaşımlara ek olarak, bahse konu ağdaki aktörün sahip olduğu ilişki türünün de önemli birer gösterge olarak alındığı kaydedilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 308). Bu bağlamda, Sözen ve Gürbüz'e (2012: 308) göre bu çerçevede yukarıda bahsedilen yaklaşımlar dahil dört önemli kavram olduğu ifade edilmektedir.

Söz konusu kavram ilki, aktörün verili bir ağdaki konumuna ilişkin ortaya çıkan "Merkezilik" konusu olup, aktörün söz konusu ağda sahip olduğu ilişki sayısı dikkate alınarak belirlenen bir olgudur (Kim, vd., 2011: 196). Diğer bir deyişle, sosyal ağ içerisinde diğerleri ile en fazla ağ ilişkisine sahip olan aktör merkezi olarak kabul edilmektedir. Buna ek olarak, merkeziliğin sosyal ilişki ağlarının oluşturduğu yapıların etkinliğini ve ağ düzenekleri arasında bir derecelendirme yapılmasına olanak sağladığı belirtilmektedir (Sözen ve Esatoğlu, 2010: 129). Bunun yanında, merkezi aktörün bazı avantajlara sahip olduğu ve bu avantajlar nedeniyle ağ da özel bir konum edindiği de vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, merkezi aktörün diğer aktörlere kıyasla daha fazla ağ ilişkisine sahip olduğu, bu nedenle diğerlerine göre daha fazla bilgi, kaynak ve imkanı ulaşma fırsatı bulduğu ve bu bilgi ve imkanları kendi lehine kullanabilme olanağının bulunduğu belirtilmektedir (Hagedoorn, vd., 2006: 41). Benzer şekilde, belirli bir sosyal ilişkiler ağının merkezinde yer alan aktörün konumu itibarıyla daha güçlü ve güvenilir olarak algılandığı, bu sebeple de görece daha çevrede yer alan aktörlerin merkezi olana belirli düzeyde bir bağımlılık hissedebileceği ifade edilmektedir (Sargut, 2006: 6).

Sosyal ağ yaklaşımları anlamında ele alınacak ikinci kavram, 'Güçlü bağların gücü' olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu bu yaklaşıma göre aktörler yoğun olarak sosyal ilişkilerini güçlü bağlar üzerine kurma eğilimindedirler ve bu yönde çaba sarf ederler (Gargulio ve Gulati, 1999). Sözen ve Gürbüz'e (2012: 310) göre güçlü bağlar yaklaşımı, sosyal ağ araştırmaları yazınında gelenekçi görüşü temsil etmektedirler. İfade edildiği üzere,

söz konusu yaklaşımın gelişmesi bağlamında Coleman'ın çalışmalarının öne çıktığının altı çizilmektedir. Güçlü bağların gücü yaklaşımında, en temel yapı taşının güven olduğu, güven tarafından yaratılan ortamın ticari ilişkileri görece kolaylaştırdığı ve bahse konu güçlü bağların var olduğu ağlarda aktörler için bağlayıcı özellik taşıyan kural, norm ve yaptırım gibi mekanizmaların da olduğu kaydedilmektedir (Gargulio ve Gulati, 1999: 1458). Güçlü bağların gücü yaklaşımı bağlamında ele alınan ilişkilerin bazı temel koşulların olduğu varsayılmakta olup, ilişkinin tarafları arasındaki uzun vadeli temaslar, daha önce beraberce yapılmış olan iş ortaklıkları veya aynı örgütte çalışma gibi olayların bu koşullar çerçevesinde ele alınabileceği belirtilmektedir (Burt, 2005: 101). Buna ek olarak ilgili yazında, güçlü bağların örgütün bütüncül performansı ve etkinliği için elzem olduğu ifade edilen iş göre sadakati ve koordinasyonu ortaya çıkarmada faydalı olduğu, ayrıca yeni bilgi sağlama ve bu bilgiyi işleme süreçlerinde örgüte güçlü bağlarından gelen geri bildirimlerin örgüte büyük yararlar sağlayabileceği de vurgulanan hususlardandır (Suarez, 2005: 717).

Güçlü bağlar yaklaşımının önde gelen isimlerinden olduğu ifade edilen Coleman (1988), güçlü ağ yapılarının genel olarak kapalı ağ düzenekleri şeklinde meydana geldiğini belirtmiş olup söz konusu bu ağ yapılarında görece daha sınırlı sayıda aktörün etkileşim kurduğunu dile getirmektedir. Bu anlamda, güçlü ağ ilişkilerine dayana kapalı ağ şebekelerinin kendilerine has belirli özellikler taşıdığı da söylenebilecektir. Bu doğrultuda, bu tip ağ yapılarının görüldüğü örgütsel bağlamlarda, ağ üyeleri arasında ortaklaşa olarak alınan kararlardan vazgeçememe ve ağ üyelerine sadakat göstererek verilen sözlerin tutulması gibi durumların görüldüğü belirtilmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 134). Benzer şekilde, güçlü bağların yoğun olduğu ağ düzeneklerin de ağdaki aktörler arasında kuvvetli bir etkileşim olduğu ve yüksek güven ile birlikte oluşan ortamın ağın görece kapalı olarak nitelendirilmesine sebebiyet verdiği de vurgulanmaktadır (Bapna, vd., 2017). Kapalı ağ düzeneklerine ilişkin olarak ağın kapalılık durumunun, ağın içindeki ilişkilerin ağ üyelerine getirdiği bazı yükümlülük ve beklentilerin olduğu, bu yükümlülüklerin genel olarak ağdaki üyeleri kötü etkileyecek şekilde davranmama şeklinde özetlenebileceği kaydedilmektedir. Buna ek olarak, söz konusu ağlarda yüksek derecede güven ortamının, etkin normların ve davranış kalıplarının da varlığından söz edilebileceği de belirtilmektedir (Coleman, 1988: 107). Aynı doğrultuda, kapalı ağ düzeneklerinde yer alan aktör profilleri anlamındaki farklılığın görece az olacağı, ağ düzenegindeki grubun norm ve kurallarına uymayan v gruba uymayan üyelerin cezalandırma gibi yaptırımlarla karşılaşabileceği, bu nedenle grup

içindeki mevcut düzenin daha da güçlü olabileceği kaydedilmektedir (Sargut, 2006: 7). Kapalı ağ düzeneklerinin daha makro boyutta ele alınması halinde, bahse konu ağların yoğun olduğu toplumlarda, farklı küçük grup egemenliği ve denetim gibi mekanizmaların da fazla olacağı ve sosyo ekonomik yapının söz konusu yapıdan etkilenebileceği de vurgulanan hususlardandır (Sözen, 2007: 24).

Kapalı ağ yapılarının, ağın üyesi olan aktörler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, bu etkinin aktörleri bir anlamda sınırlayan ve onları tecrit edilmiş bir ilişki ağı içinde bıraktığı, hatta iç denetimin de oldukça yoğun olması nedeniyle aktörlerin zaman zaman zorluklar yaşadığı belirtilebilecektir. Ancak, her ne kadar söz konusu ağ düzeneklerindeki aktörler çeşitli zorluklar tecrübe etse de bahse konu ağ düzeneklerinin aktörlere sağladığı çeşitli imkan ve olanaklardan da söz etmek mümkündür. Örneğin, kapalı ağ sistemlerinde bulunan üyelerin arasında yoğun, sıkı ve yerleşik bir etkileşimin söz konusu olduğu, bunun da üyeler arası yüksek eş güdümlü ve iletişime yol açtığı ve söz konusu durumun aktörlerin performansları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği belirtilmektedir (Kraatz, 1998: 625). Benzer şekilde, Coleman'da (1988: 103) kapalı ağ ilişkilerinin yoğun olduğu sistemlerde müşterek faaliyet neticesinde ortaya çıkması muhtemel sorunların görece daha kolay çözülebileceğini ve ağdaki yüksek güven duygusunun bazı olguların ağ içinde yerleşik hal gelerek kurumsallaşabileceğini, bunun da üyelere pozitif katkılar sağlayabileceğini ifade etmektedir. Kısacası, güçlü bağların ve yüksek güvenin olduğu kapalı ağ düzeneklerinin, aktörü farklı yönlerden farklı şekillerde etkileyebileceği söylenebilecektir.

Söz konusu sıralamada üçüncü kavram olarak ele alınan kavram zayıf bağların gücü olarak adlandırılmakta olup, güçlü bağlardakinin aksine aktörlerin uzak ilişkilerine atıfta bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımın önde gelen isimlerinden olan Granovetter (1983: 205) sosyal nitelik taşıması gerekmeyen ve kol mesafesindeki görece zayıf nitelikteki bağların da aktöre çeşitli avantajlar sağlayabileceğini, zaman içerisinde seyrek aralıklarla gerçekleşen bağlantıların zayıf bağlar olarak kabul edilebileceğini, yeni bir işe ilişkin bilginin, profesyonel, teknik ve yönetsel çalışanlar tarafından, güçlü bağlardan ziyade, zayıf bağlar yoluyla edinilebileceğini dile getirmektedir. Yazara aktörler arasındaki sosyal etkileşimin derecesi, etkileşimin süresine, miktarına, duygusal anlamda yoğunluğuna, samimiyetine ve karşılıklı sorumlulukların yerine getirilmesi ile saptanabilmektedir. Bu anlamda, zayıf bağların görece daha sıklığa ve daha az duygusal yoğunluğa sahip olduğu söylenenebilecektir. Granovetter'in (1973) zayıf bağlar düşüncesine ilişkin, ABD'nin

Boston eyaletinde yakın zamanda iş değiştirmiş bireyler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; iş değiştiren kişinin yeni işini bulmada kimin en çok yardım ettiğinin ortaya koyulmaya çalışıldığı, çıkan sonuçlara göre yeni iş bulmada bireylerin görece daha az sıklıkta temas ettiği şahısların daha çok yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda, aktörün zayıf bağları yoluyla elde ettiği bilgilerin ve imkanların içinde bulunduğu mevcut ağdan farklı olduğu söylenebilecektir. Başka bir ifadeyle, zayıf bağların aktörün halihazırda içinde bulunduğu sosyal çevrelerinde edinemeyecekleri bilgi ya da kaynaklara ulaşma imkanı sağlayabileceği belirtilmektedir (Aral, 2016: 1932). Benzer şekilde, zayıf bağlar sayesinde sadece aktörle ilintili olan oyuncularla değil, aynı zamanda aktör ile doğrudan bağlantılı olmayanlar ile de bir bağlantı noktası bulunabileceği, söz konusu bağlantıların aktöre sadece bilgiyi kontrol ve yönlendirme anlamında değil, aktörün ulaşımı dışındaki fikirler, etkiler ve bilgileri edinme anlamında da bir kanal oluşturmaya olanak sağlayabileceği belirtilmektedir (Sözen ve Gürbüz: 2012: 312).

Zayıf bağların gücüne ilişkin yapılan çalışmalarda genel anlamda, söz konusu ağların zengin, farklı ve yenilikçi fırsatlar ile farklı kaynak ve bilgileri sunabileceği hususu vurgulanmakta olup, bireylerin ve örgütlerin söz konusu ilişkilerinden yararlanabileceğinin altı çizilmektedir. Ancak zayıf ve yukarıda değinilen güçlü bağların aktörlere farklı alanlarda farklı olanaklar sunduğu da söylenebilir. Örneğin, Hansen (1999) tarafından 120 yeni ürün geliştirme çalışmasını konu alan araştırmada, proje takımlarının farklı bilgilere farklı departmanlardan sahip olması anlamında zayıf bağların, yeni ortaya çıkan bilginin diğer birimlere iletilmesine ilişkin olarak da güçlü bağların yardımcı olduğu kaydedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, zayıf bağların genel olarak yeni fikir, kaynak ve imkan bulmada daha yararlı olduğu belirtilmekte iken, bilginin ve kaynağın ağ içinde güvenle dağılımı konusunda da güçlü bağların önemli olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşın, belirtildiği üzere, güven temelli kapalı ağ ilişkisinin bulunduğu şebekelerde, üyelerin sınırlı ve yeni girişin görece zor olması sebebiyle bilgi, kaynak ve imkanların sınırlı olacağı, ayrıca mevcut bilginin grup dışı aktörler ile paylaşımının da kısıtlanabileceği belirtilmekte olup, söz konusu engelin ancak zayıf bağların mevcudiyeti ile zleebileceği kaydedilmektedir (Burt, 2005: 15).

Sözen ve Gürbüz (2012: 308) tarafından yapılan sınıflandırmada ele alınan son kavramın ise yapısal boşluklar olarak belirtilmekte olup, söz konusu yaklaşımın önde gelen isimlerinden birinin Burt (2005) olduğu söylenebilecektir. Sözü edilen yaklaşım, verili bir ağ düzeneği içerisinde ortaya çıkan ağ kümeleri arasındaki boşlukların arasında köprü

vazifesi yerine getiren aktörlerin bulunduğunu, söz konusu bu aktörlerin de normal şartlarda bağlantılı olmayan ağ kümelerinin arasında bilgi, kaynak vb. aktarımına olanak sağladığı kaydedilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 308). Yapısal boşluklar yaklaşımının temelinde, bir önceki kavrama ilişkin bölümde ele alınan “Zayıf bağların gücü” yaklaşımının büyük bir yeri olduğu, bahse konu etmenin yapısal boşluklar düşüncesinin kavramsallaştırılmasına değerli katkılar sağladığı kaydedilmektedir. Düşüncenin temelinde, yüksek düzeyde bir güven alt yapısına sahip ağ düzeneklerinin genel anlamda kümelenmiş olarak alanda yer aldıkları ve normal şartlar altında söz konusu ağ kümelerinin birbirleri ile bağlantılarının bulunmadığı, güçlü ağların söz konusu olduğu bu kümelerde, ifade edildiği üzere, bilgi paylaşımı ve yenilikçi düşüncelerin hızla ve güvenli bir şekilde yayıldığı ancak bu paylaşımın ağ ile sınırlı kaldığı, bu kümeler arasında ortaya çıkan boşlukların bu kümelerin ikisi ya da daha fazlası ile bağlantı sahibi olan aktör sayesinde kümelerdeki bilgi vb. unsurların diğer kümelere de geçebileceği düşüncesi yatmaktadır (Burt, 2005; 156). Bahse konu yaklaşım çerçevesinde, önemli olan hususun, aktörün ilişkili olduğu diğer aktörlerden ziyade ilişki ağlarına hangi yollar ile ulaştığının tespiti olduğu olup, bu anlamda iki önemli unsurun ortaya çıktığı belirtilmektedir. Söz konusu unsurların ise bilgi ve kontrol olduğu kaydedilmektedir. Aktörler etkileşim içinde oldukları ve ulaşabildikleri ağlar marifetiyle bireysel olarak elde edebileceklerinden daha fazla bilgiye sahip olmakta ve söz konusu edinim aktöre kontrol olanağı da vermektedir (Rosenthal, 1997: 292). Diğer bir ifadeyle, aracılık rolü üstlenen aktörlerin ağdaki diğerlerinden farklı bilgi edinimi ve bilgi üstünde kontrol sağlama imkanına sahip oldukları söylenebilecektir. Kısacası görüldüğü üzere, farklı ağ kümeleri arasındaki ilişkileri sayesinde, aracılık rolü üstlenen aktörlerin farklı imkan ve kabiliyetleri olduğu ve bu imkanlarını da kendi çıkarları anlamında rahatlıkla kullanabileceği söylenebilecektir.

Sosyal ağ ilişkilerine dair farklı yaklaşımların ele alındığı bölümler dikkate alındığında, dile getirilen farklı yaklaşımlarda aktörün diğerleri ile etkileşimine dair farklı kıstas ve ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Aktörün sahip olduğu ilişkinin niteliksel ve niceliksel boyutunun yanı sıra, aktörün yer aldığı ağ düzeneginin yapısı, işleyişi ve buna ilişkin farklı özellikler de önem arz etmektedir. Bu anlamda, sosyal ağ yaklaşımlarının aktörün ilişkilerine dair ortaya koyduğu çıkarımların, aktörün davranışlarına ve aktörün bulunduğu bağlama ilişkin farklı bilgiler ortaya koyabileceği belirtilebilecektir. Diğer bir ifadeyle, sosyal ilişkilerin aktöre yaptığı etkilerin, onun sahip olduğu ilişkilerin niteliği,

düzeiy ve içeriğine bağlı olarak değişebileceği ifade edilebilecektir. Belirtildiği üzere, çalışanın işyerindeki davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalarda da söz konusu sosyal ağ yaklaşımlarının değerli katkıları sunabileceği değerlendirilmektedir. Bu anlamda, sosyal ağ ilişkilerinin örgütsel davranış alanında da birçok araştırmaya konu olduğu ve örgütte faaliyet gösteren bireylerin sahip olduğu sosyal ağların onların davranışlarını çeşitli şekillerde etkilediği kaydedilmektedir.

Bu doğrultuda, sosyal sermaye kavramı ile ilintili olarak ortaya çıkan sosyal ağ ilişkileri yaklaşımlarının örgütsel davranış alanındaki yansımalarına daha detaylı bir şekilde bakılmasında fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bu erevde, önümüzdeki bölümde, iş görenin sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin onun iş yeri davranışlarına olan etkisini ve konuya ilişkin olarak ele alınan ağ yaklaşımlarının çeşitli örgütsel davranış kavramları ile ilişkisi ele alınacaktır.

2.3. Sosyal Ağ Yaklaşımları ile Örgütsel Davranış Kavramları Arasındaki İlişki

Sosyal ağ yaklaşımlarının niteliklerinden sonra, söz konusu yaklaşımın daha birey ve grup düzeyli çalışmalara yoğunlaştığı kaydedilen örgütsel davranış çalışmaları alanındaki yansımalarına da kısaca değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgüt içindeki bireylerin algı, tutum, niyet ve davranışlarını çeşitli boyutlarıyla ele almak örgütün daha etkili ve etkin olması için de gerekli bir unsurdur. Örgütsel davranış alanı bu noktada örgüt içindeki aktörlerin algılamalarını, tutumlarını, niyetlerini ve davranışlarını birbirleri ile ilişkilerini de dikkate alarak analiz eder. Bu erevde, örgütsel davranış alanında ortaya ıkmiş birçok kavramın, psikometrik yöntemlerin dışında sosyal ağ yaklaşımı ile ele alınması, bu kavramlara ilişkin farklı ve yeni boyutlar elde etmemize olanak sağlayabilecektir. Yönetim ve organizasyon yazınına bakıldığında, birey düzeyindeki çalışmaların daha ziyade; inançlar, değerler, duygular, kişilik, tutumlar, algılama, atfetme, öğrenme, motivasyon, pozitif-negatif duygusallık, karar verme, öznel ve psikolojik iyi oluş, özsayęı, psikolojik sahiplenme, işe gömülmüşlük, psikolojik dayanıklılık, zihinsel iş yükü, algılanan aşırı vasıflılık, proaktif davranışlar, iş tatmini, davranış bozuklukları, düşünme stilleri, işten ayrılma niyeti, yalnızlık, duygusal zeka, işkoliklik, sosyal zeka, politik davranış, duygusal emek ve öz yeterlilik gibi konular ile öne çıktığı söylenebilecektir (Dedeoğlu, vd., 2016: 38). Söz konusu kavramlara ilişkin olarak sosyal ağ yaklaşımları ile yapılan çalışmalara bakıldığında ise bahse konu kavramların ağın niteliği ve ağ yapısının

özelliklerine göre çeşitlilik gösterdiği kaydedilmektedir (Hurlbert, 1991). Bunun yanında, sosyal ağ içerisindeki avantajlı yapısal pozisyonların çalışanlara çeşitli avantajlar sağladığı da altı çizilen hususlardandır (Regts ve Molleman, 2016). İlgili yazın incelendiğinde, sosyal ağ ilişkilerinin örgütlere ve örgüt bünyesindeki bireylere olan etkisinin iki temel boyutta tartışıldığı görülmektedir. Bunlardan ilkinin, sosyal ağ ilişkilerinin örgütün hayatta kalması, performansı, etkinliği ve etkililiği gibi iş ile ilgili hususlara ilişkin çalışmalar oluştururken, diğerini sosyal temasların örgütte faaliyet gösteren bireylerin sosyo-duygusal durumları bağlamında yaptığı etkilere ilişkin çalışmalar oluşturmaktadır (Labianca ve Brass, 2006: 601).

Bu bağlamda, sınıflandırmanın ilk grubu çerçevesinde, aktörün sahip olduğu sosyal ilişkilerin örgütte yapılan işe dair performansı, işte yükselmeyi ve işten elde edilen geliri çeşitli düzeylerde etkilediği ve/veya bunları etkileyen diğer kavramlar ile ilişkili olduğu kaydedilmektedir. Örneğin, Mehra ve diğerlerinin (2006) yaptığı çalışmada, liderlerin sahip olduğu hem takım içi hem de dışı sosyal ağ ilişkilerinin takım performansını olumlu etkilediği ve takımın başarılarının görece daha çabuk duyularak ödüllendirilmesine olanak sağladığı, böylece takımın motivasyona da katkı sağladığı kaydedilmektedir. Benzer şekilde, özellikle bilgi yoğun görevlerin yerine getirildiği işlerde çalışanların sahip olduğu sosyal ilişki ve bağların önem atfettiği, bu bireylerin performanslarının büyük ölçüde bu bağ ve ilişkilerin etkin ve başarılı şekilde kullanılmasına bağlı olduğu, bunun nedeninin ise bireylerin söz konusu ilişkilerinden elde ettikleri, özgün bilgi ve verilerin işleri için kendilerine rekabetçi bir avantaj olarak kullanabilecekleri hususuna dayandığı kaydedilmektedir (Cross ve Cummings, 2004: 930). Buna ek olarak, Sparrowe ve diğerleri (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise bireylerin sahip oldukları sosyal ağ ilişkileri “Tavsiye-Advice” ve “Engel-Hindrane” şeklinde sınıflandırılmış olup, tavsiye niteliğindeki sosyal ağlardan gelen iş ile ilgili bilgilerin, bireyin başarısına olumlu katkılar sunduğu böylece performans değerlerine pozitif katkılar sağladığı belirtilmektedir.

Yukarıda sözü edilen sınıflandırmanın ikinci başlığında ise daha çok bireyin psikolojik durumunun iş ile ilgili bölümüne atıfta bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu gruptaki çalışmalar bağlamında ise, örgüt içindeki bireyin sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin bireyin örgüte yönelik geliştirdiği ve/veya hissettiği duygu ve davranışları (iş tatmini, örgüte bağlılık, duygusal emek vb.) ile işten ayrılma niyetini çeşitli boyutlarda etkilediği ve/veya bu olgulara etki eden diğer unsurlar ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır

(Labianca ve Brass, 2006: 602). Örneğin, Flap ve Völker'e (2001) göre, maddi anlamda gelir, işte yükselme ve diğer işe ilişkin promosyonlar sağlayan sosyal ağ ilişkilerinin, bireyin iş tatminini yükseltmektedir. Aynı doğrultuda, Hurlbert'te (1991) bireyin sahip olduğu sosyal ağ bağlantılarından üç ağ yapısının iş tatminine yol açabileceğini, bunların yoğun ağ düzenekleri, beraber çalışanların oluşturduğu sosyal ağlar ve yakın arkadaş merkezli ağların olduğunu kaydetmektedir. Yukarıda değinilen sınıflandırma çerçevesinde ele alınabilecek diğer bir örgütsel davranış kavramı da işten ayrılma niyetidir. Söz konusu kavrama ilişkin olarak sosyal ağ bakış açısıyla yapılmış çalışmalara bakıldığında, söz konusu çalışmaların genel olarak bilgi yoğun şirketlere odaklandığı, bunun nedeninin ise söz konu şirketlerdeki insan kaynağının kıymetli olduğunu ve örgütlerin sosyal ilişkiler ağları ile bu kıymetli kaynakları kendilerine çekmeyi ve işten ayrılmaların önüne geçmeyi amaçladıkları kaydedilmektedir (Dess ve Shaw, 2001). Buna ek olarak, Soltis ve diğerleri (2013) tarafından yine bilgi yoğun örgütler üzerine yapılan çalışmada da söz konusu örgütlerde çalışan bireylerin sahip oldukları sosyal ağların onların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, bu çerçevede kendilerinin işe ve örgüte bağlı kalmaları yönünde tavsiye niteliğinde bilgi akışı olan ağ ilişkilerine sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin görece düşük olduğu kaydedilmektedir. İlgili yazında, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine ek olarak, duygusal emek konusunda da sosyal ağ perspektifi ile yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Regts ve Molleman (2016), tarafından yapılan çalışmada, duygusal emeğin iç derece ağ merkeziliği ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu kaydedilmektedir. Görüldüğü üzere, sosyal ağ bakış açısı ile yapılan örgütsel davranış çalışmalarında, farklı perspektifler ve bulgular elde edilebilmekte olup, böylece araştırması yapılan kavram/kavramlara ilişkin daha bütüncül ve kapsayıcı açıklama yapabilmeyin yolu açılmaktadır.

Ancak, şu ana kadar sosyal ağ yaklaşımlarına ilişkin olarak değinilen hususlar ve söz konusu yaklaşımların örgütsel davranış alanındaki yansımalarına dair ele alınan noktalar dikkate alındığında, yalnızca sosyal ağların olumlu olduğu varsayımına dayanan konulara değinildiği görülmektedir. Fakat, hayatın gerçekliği bize her zaman olumlu ilişkileri değil olumsuz ilişkilerinde var olduğunu kanıtlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, gerçek hayatta sosyal ilişkilerin her zaman olumlu olmadığı, en az olumlular kadar olumsuz ilişkilerinde mevcut olduğu yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda, bir sonraki

bölümde olumsuz sosyal ağlara ilişkin temel kavramlara ve söz konusu ilişkilerin yönetim ve örgütsel çalışmalar yazınındaki yansımalarına değinilecektir.

2.4. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri, Özellikleri ve Örgütsel Araştırmalar Yazınındaki Yansımaları

Değinildiği üzere, bireyin sahip olduğu sosyal ilişkileri, sosyalleşmenin olduğu her bağlamda kendisini etkilemektedir. İlgili yazında yoğun olarak bireyin sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerini kendi çıkarları bağlamında kullanmasının, tıpkı maddi varlıklar gibi, bir sermaye olarak nitelendirilebileceği ve aktörün bu ilişkilerden olumlu bir çıkarım veya geri dönüş elde edebileceği vurgulanmaktadır. Söz konusu durumun, örgütlerde faaliyet gösteren bireyler içinde geçerli olabileceği ifade edilebilecektir. Bu doğrultuda sosyal sermaye olgusunun, bir taraftan ekonomik aktivitelerin sosyal bağlamda meydana gelişine ilişkin bazı açıklamalar sunarken, öbür taraftan sözü edilen faaliyetlerin aktöre sağlayacağı faydaların farklı açılardan nasıl etkiler yaptığını irdelememize yardımcı olduğu kaydedilmektedir (Sağsan, vd., 2010: 144). Ancak, gerçek hayattaki sosyal ilişkilerin her zaman olumlu bir şekilde insanı etkileyebileceği malumdur. Özellikle, sürekli olarak değişimlerin yaşandığı, bu değişimlerin bireyin üzerinde baskı yarattığı ve baskının ise rekabete neden olduğu günümüz iş dünyasında, sosyal ilişkilerin olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçlarda ortaya çıkarabileceği kaydedilmektedir (Eroğlu, 2005: 204). Benzer şekilde, gerçekte örgütsel sosyal bağlam sadece olumlu ilişkilerden ibaret bir ortam olmaktan ziyade, özellikle keskin rekabetin varlığında, daha çok olumsuz sosyal ilişkilerin bulunduğu bir dünyaya atıfta bulunmaktadır (Kane ve Labianca, 2005).

Yönetim ve örgütsel çalışmalar yazınındaki sosyal ağ araştırmalarına hakim olan olumlu ağ ilişkilerine dair çalışmaların, çoğunlukla tek yönlü bir bakış açısına sahip olduğu, ancak sosyal ağ ilişkilerine hem olumlu hem de olumsuz yönden bakmanın, araştırılan olguya daha bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşmaya olanak verebileceği de vurgulanmaktadır (Labianca ve Brass, 2006). Bunu sağlamak adına Labianca ve Brass (2006: 601) muhasebenin temel kayıt sistemlerinden biri ile analogi kurarak, sosyal ağ ilişkilerini “Ana Hesap Defteri (Ledger)” ne benzetmekte ve olumsuz sosyal ilişkileri de benzer bir analogi ile “Sosyal Yükümlülükler” olarak nitelendirmektedir. Böylece, olumlu sosyal ilişkiler veya sosyal sermaye, kişinin sosyal ağ defterinin varlık tarafında, olumsuz ilişkileri ise yükümlülük tarafına yazılarak, aktörün sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerine bütüncül bir

yaklaşım sergilemenin mümkün olacağı kaydedilmektedir (Labianca ve Brass, 2006: 597). Bu doğrultuda, Schutle ve diğerleri (2012) ise sosyal ana hesap defteri modelinin, yönetim ve örgütsel araştırmalar alanına değerli katkılar sunduğunu, bu katkılardan en büyüğünün örgütsel bağlamdaki sosyal ilişkilerin incelenmesi sırasında ilişkilerin izole ve tek yönlü olarak değil, bunların ayrılamaz şekilde birbiri ile bağlantılı olarak algılanması gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmak olduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak, bireyin bilişsel sisteminin, olumsuz yönü bulunan kavramların, olumlulara nazaran sözü edilen sistemi daha derinden etkilediği, bu bağlamda bireyin sahip olduğu olumsuz sosyal ilişkilerinde, bireyi daha çok etkileme potansiyeline sahip olduğu, bu nedenle de bireyin duygu durumunun ve davranışlarının nedenlerinin tespiti amacıyla yapılan araştırmalara dahil edilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Huising, vd., 2012). İlgili yazın incelendiğinde, olumsuz sosyal ilişkinin hemen hemen aynı şekilde tanımlandığı görülmekte olup, ortaya çıkan farkların sadece bakış açısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, en basit haliyle olumsuz sosyal ilişki, bir bireyin diğerine karşı gösterdiği ve/veya beslediği sürekli ve tekrarlayan olumsuz yargılar, duygular ve/veya davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Ellwardt, vd., 2012). Buna ek olarak, Sykes ve Venkatesh (2017: 920) olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin sosyal psikoloji ve örgütsel araştırmalar yazınlarındaki birçok negatif davranış kalıbı ile ilintili olduğunu, tehdit, davranışsal sabotaj, reddetme gibi görece daha ağır tepkilere ek olarak duygusal boyutta sinirlenme ve nefret etme kavramlarında olumsuz sosyal ilişki bağlamında ele alınabilecek hususlar olduğu belirtilmektedir.

İlgili yazında, olumsuz ilişkilerin doğrudan olumlu ilişkiler ya da dostluğun karşıtı olmadığı vurgulanmakta olup, olumsuz sosyal ilişkilerin farklı nitelikleri olduğu kaydedilmektedir (Fritz, 2002). Bu bağlamda, bireyler arasında arkadaşlığın gelişmesi için belirli sürece ihtiyaç duyulduğu, bireylerin arkadaşlık kurarken söz konusu arkadaşlığın kendilerine getirisine baktıklarını, bahse konu getirinin arkadaş olma maliyetini aşması halinde bireylerin arkadaş oldukları belirtilirken, olumsuz ilişkilerin daha değişik bir süreci olduğu vurgulanmaktadır. Sherf ve Venkataramani (2015: 4) arkadaşlığa kıyasla, olumsuz sosyal ilişkilerin görece daha kısa bir sürede ortaya çıktığını, bireyin karşı tarafı “düşman” ve/veya “rakip” olarak değerlendirmesinin, bireyin karşıdakine ilişkin olumsuz şeyler hissetmesi için yeterli olduğunu dile getirmektedir. Buna ek olarak, söz konusu olumsuz sosyal ilişkilerin oluşumunun bireyin işyerinde davranışlarının anlaşılması ve açıklanmasında da önemli bir ölçüt olarak ele alınabileceği kaydedilmektedir (Labianca ve

Brass, 2006: 599). Bu doğrultuda, olumsuz sosyal ilişkilerin çeşitli boyutlarda ve şiddetlerde de ortaya çıkabileceği, bunların karşı taraftan hoşlanamamaktan fiziksel şiddete kadar ilerleyebileceği belirtilmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008, 1087). Labianca ve Brass (2006) olumsuz ağ ilişkilerinin dört farklı niteliğine atıfta bulunmaktadır. Bunlar ise; olumsuz ilişkinin davranışsal niyete dönüşme kapasitesine atıfta bulunan “ilişkinin gücü”, diğeri olumsuz ilişkinin karşılık olup olmadığını gösteren “mütekabiliyet”, üçüncü ise hoşlanılmayan bireyin hoşlanılmadığının farkında olup olmamasına değinen “bilış”, sonuncusu ise olumsuz ilişkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu ifade eden “sosyal mesafe” olarak sıralanmaktadır (Labianca ve Brass, 2006: 600). Bunun yanında, Labianca ve Brass (2006: 605) örgütsel bağlamda olumsuz sosyal ağların ortaya çıkmasını etkileyen dört önemli faktörden söz etmekte olup, bunların ise ağın yoğunluğu, statü farklılıkları, kişilik ve görev bağımlılığı olduğunu kaydetmektedirler. Ayrıca, görev bağımlılığı ve ağ yoğunluğunun bağlamsal, statü farklılığı ve kişiliğın ise ilişkisel faktörler olduğu belirtilmektedir

Bunun yanında, örgütsel düzlemde gerçekleştirilen olumsuz ağ ilişkileri araştırmalarının daha ziyade bireysel ilişki ağlarına odaklandığı ve çeşitli araştırma düzeylerinde ele alındığı belirtilebilecektir (Labianca, vd., 1998). Örneğın, ilgili yazında örgüt içi olumsuz sosyal ağların genel olarak örgütsel bazdaki tüm ağ sisteminin en az yüzde 8-10’una tekabül ettiği ifade edilmektedir (Casciaro ve Lobo, 2008: 656). Birim ya da takım bağlamındaki olumsuz sosyal ağ ilişkisi çalışmalarında ise genel olarak olumsuz ağ ilişkilerinin birimin, grubun ya da takımın ahengini bozduğunu ve üyeler üzerinde negatif etkiler yarattığı kaydedilmektedir. Baldwin ve diğeri (1997) tarafından MBA öğrencilerinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, grup çalışmalarındaki merkezilik, iletişim ve olumsuz ağ ilişkilerinin öğrencilerin performanslarını etkilediği ve olumsuz ilişkilerin grup çalışmalarında amaca ulaşma konusunda zorluklar meydana getirdiği ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde De Jong ve diğeri (2014) tarafından yapılan araştırmada ise, takım içindeki olumsuz sosyal ilişkinin varlığının, düşmanca bir sosyal etkileşim yaratabileceği, bunun sonucunda ise takım üyelerinin birbirlerinin yaptıkları işleri engelleme, işle ilgili çabalarını azaltma ve takımın atmosferini bozma gibi faaliyetler içine girebilecekleri belirtilmektedir. Ayrıca, takımdaki olumsuz ilişkilerin çalışanlar arasında kolayca yayılarak, takımda birbirini sabote etme üzere bilgi saklama, suçlama ve iftira atma gibi takım performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracak olguların ortaya çıkmasına

neden olabileceği kaydedilmektedir (De Jong, vd., 2014: 516). Aynı doğrultuda, Felps ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada da takım içinde olumsuz ilişkilere sahip bir tek kişinin bile olmasının, takımın dağılmasına kadar gidecek bir süreci başlatan katalizör etkisini yaratmaya muktedir olduğu vurgulanmaktadır.

Labianca ve diğerleri (1998) tarafından birimler arası düzeyde gerçekleştirilen araştırmada ise, yazarlar farklı birimlerdeki bireylerin kendilerini farklı gruplara ait hissettiklerini, bu nedenle aralarında sorun olan gruplara ait bireylerinde görüşme sıklıklarını düşürerek veya hiç temas etmeyerek bu davranışlarını grubun olumsuz ilişkisi bağlamında gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. Buna ek olarak, herhangi bir sosyal bağlamda bireyin olumsuz bir davranış karşısında hemen o bağlamın dışına çıkmayı tercih edebileceği, ancak örgütler için bahse konu ayrılmanın söz konusu olmadığı, bunun nedeninin ise örgütte sürdürülen faaliyetlerinin genel olarak birbiri ile bağlantılı olmasında yattığı, bu nedenle bireylerin etkileşimi sürdürme gibi bir zorunlulukları olduğu belirtilmekte olup olumsuz ilişkilerde doğrudan ilişkiler kadar dolaylı ağ bağlantılarının da dikkati alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Labianca, vd., 1998: 58-59). Xia ve diğerleri (2009) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise birimlerde faaliyet gösteren aktörden hoşlanmayan ve/veya onunla olumsuz bir ilişkiye sahip olan diğer aktörlerin görece fazla olmasının, konu olan aktörün performansını düşüreceği, bununla beraber konu olan aktörün hoşlanmadığı ve/veya olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu diğerlerinin miktarı görece fazla ise konu olan aktörün iş tatmininin düşük olacağı tespit edilmiştir.

Bireysel bazdaki olumsuz sosyal çalışmalarında da söz konusu ilişkilerin bireye ve örgüte yansıttığı olumsuzluklardan bahsedilmektedir. Örneğin, Chiaburu ve Harrison (2008: 1092) tarafından “iş arkadaşı düşmanlığı (Antagonism)” olarak nitelendirilen ve çeşitli düzeylerde ele alınan olumsuz sosyal ilişkilerin yüksek düzeyli olanlarının dışardan algılanabildiği ancak düşük düzeyli olanların algılanamadığı ancak çalışanın biliş düzeyinde var olmaya devam ettiği ve çalışanın söz konusu negatifliği işine yansıttığı kaydedilmektedir. Benzer şekilde, Moynihan ve Pandey’de (2007: 211) olumlu sosyal ağ bağlantılarının çalışanları örgüte ve işine daha çok bağlayarak bazı negatif olguların elimine edilmesine yardımcı olduğunu, bunun tam aksine bireyin tecrübe ettiği yoğun olumsuz ilişkilerin ise çalışanın performansını düşürerek, işten ayrılmayı arttırdığını kaydetmektedir. Bunun yanında, örgüt içinde yaygın olarak olumsuz ağ ilişkilerinin bulunmasının, bireyin ve grubun örgütsel amaçlara ulaşmasına engel olduğu ve bireyleri genel olarak olumlu yönde

etkilemediği kaydedilen hususlardandır (Jehn, 1995). Buna ek olarak, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin genel olarak sorunun kişiselleştirilmesine neden olacağı, hoşlanılmayan tarafa açık ya da kapalı zarar vermeyi amaçlayabileceği, bu sebeple etik, empati vb. kavramların ortadan kalkmasına yol açarak harmoniyi bozucu faaliyetlerin oluşmasına olanak verebileceği de altı çizilen noktalardandır (Brass, vd., 1998).

Olumlu sosyal ağ ilişkilerinde değinilen hususlara benzer şekilde, olumsuz sosyal ağ ilişkileri çalışmalarında da aktörün ağ düzeneğindeki konumunun, görevinin ya da ilişki modelinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, olumsuz ağ düzeneklerinde merkezilik puanı yüksek çıkan aktörlerin, diğerleri tarafından en çok hoşlanmama, düşmanlık ve kaçınma yaşanan aktörler olduğu, bu gibi aktörlerin diğerlerine yardım konusunda iş tanımını dışında herhangi ekstra bir efor göstermedikleri ve bu gibi çalışanların örgütte uzun ömürlü olamayabileceği kaydedilmektedir (Venkataramani ve Dalal 2007: 955). Yukarıda anlatılanlara ek olarak, olumsuz ağ ilişkilerinde, sosyal ağ yaklaşımının çeşitli kavramlarına ilişkin olarak da farklı araştırmalar olduğu söylenebilecektir. Örneğin, Bizzi (2013), yapısal boşluklar üzerine yapılan çalışmaların çoğunun söz konusu rollerin olumlu yönlerine atıfta bulunduğunu, ancak söz konusu olumlu durumun bireysel bazda geçerli iken grup düzeyinde geçerli olamayabileceğini, özellikle yapısal boşluklarda aracı rolü üstlenen aktörlerin bireyci, rekabetçi, manipülatif ve güç yönelimli bireyler olması halinde grup ikliminin ve işlevselliğinin zarar görebileceğini, bununda son tahlilde düşük performans gibi yan etkiler ortaya çıkarabileceğini belirtmekte olup söz konusu durumu “Yapısal boşlukların karanlık yüzü” olarak adlandırmaktadır.

Bunlara ek olarak, ağ ilişkilerinin yoğunluğu, merkezilik ve ilişkinin yönü gibi kavramlarında olumsuz sosyal ağ çalışmalarında dikkat edilmesi gereken ve ilişkinin niteliğine dair çeşitli bilgiler sunabilecek olan kavramlar olduğu belirtilmektedir (Labianca ve Brass, 2006; Xia, vd., 2009; De Jong, vd., 2014). Söz konusu kavramlardan ilişki yoğunluğu olumsuz sosyal ağlarda temel göstergelerden biri kabul edilmekte olup bireylerin birbirleriyle verili bir sürede ne kadar temas ettiklerini ortaya koymanın yanı sıra, birbirlerine karşı olumsuz duygular besleyen bireylerin görece az temas etmelerinin beklendiği de ayrıca vurgulanmaktadır (De Jong, vd., 2014). Diğer bir deyişle, bireyler arası temasların sıklığına atıfta bulunan yoğunluğun önemli bir ölçüt olduğu, zira birbirinden hoşlanmayan ve olumsuz ilişkiye sahip aktörlerin görece daha az sıklıkta görüşeceği, bu nedenle bu ölçütün araştırmalara dahil edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Marineau, vd.,

2016). Diğer bir kavram olan merkezilik ise sosyal ağ araştırmalarında sıklıkla başvurulan kavramlardandır. Ancak, olumlu ağ düzeneklerindeki merkezilik ile olumsuz ağ düzeneklerinde merkeziliğin farklı öncülleri ve sonuçları olduğu kaydedilmektedir (Kilduff ve Brass, 2010: 342). Olumlu sosyal ağlarda merkezilik aktöre bir anlamda daha fazla sosyal sermaye sağlarken, olumsuz ağlardaki merkeziliğinde aktöre o derece sosyal yükümlülük sağlayacağı, bu anlamda olumsuz ağlarda merkeziliği yüksek aktörlerin diğerleri tarafından dışlanabileceği, hatta söz konusu aktöre zarar verecek davranışlar göstermenin olumsuz karşılanmayabileceği ifade edilmekte olup merkeziliği önemi vurgulanmaktadır (Venkataramani ve Dalal 2007: 955). Buna ek olarak, Labianca ve diğerleri (2013) diğerleri tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise hem olumlu hem de olumsuz sosyal ilişkilerin iş yerindeki tatmin ve örgütsel bağlanma ile olan ilişkisine bakılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada olumlu sosyal ağ ilişkilerinde merkezilik düzeyi yüksek bireylerin tatmin ve örgütsel bağlanma skorlarının da yüksek olduğu, bu nedenle olumlu ilişkilerin sözü edilen iki kavrama ilişkin olumlu katkıları olduğu dile getirilir iken, olumsuz sosyal ağlarda merkezi konumda olan aktörlerin sözü edilen negatif ilişkilerinin tatmin ve örgüte bağlılık skorları üzerinde zararlı etkileri bulunduğu tespit edilmiştir (Labianca, vd., 2013). Merkezilik kavramı ile de ilintili olarak, ilişkinin yönü ise birbirinden hoşlanmama durumunun tek yönlü m yoksa çift yönlü m olduğuna atıfta bulunmakta olup (Xia, vd., 2009), detaylı bir Şekilde irdelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Xia ve diğerlerine (2009: 8) göre olumsuz ağ düzeneklerinin irdelendiği çalışmalarda en önemli kısıt olumsuz olarak nitelendirilen ilişkinin aktörler arasında simetrik olduğunun ve olumsuzluğun iki yanlı olabileceği n kabul ile araştırma sonuçlarının değerlendirilmesidir. Ancak söz konusu durumun gerçeği yansıtmadığı, aktör A'nın aktör B'den hoşlanmaması durumunun, aktör B'nin A'dan hoşlanmadığı anlamına gelmediği, bu nedenle olumsuz ağlarda farklı ltlerin temel alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, i derece merkeziliği (in-degree centrality) ile dış derece merkeziliği (out-degree centrality) ltlerinin araştırmalarda dikkate alınmasının ve söz konusu ayırımın araştırma sonuçlarının yorumuna dahil edilmesinin faydalı olacağını belirtmektedirler. Bunun nedeninin ise söz konusu ltlerin, aktörlerin ilişki yönlerinin ayırt edilmesine olanak vermesi olarak açıklanmaktadır. İ derece merkeziliğinin, belirli bir aktörden hoşlanmayan veya onunla olumsuz bir ilişkiye sahip olan diğer aktörlerin oranına işaret ederken, dış derece merkeziliği ise belirli bir aktörün diğer aktörlere ilişkin rapor ettiği olumsuz ilişkilere atıfta bulunmaktadır (Xia, vd., 2009: 8-9). Bu ltlerin kullanılmasının, olumsuz ağ düzeneğine

ilişkin yapılacak çıkarımların daha berrak olmasına olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Yukarıda anlatılmaya çalışılan hususlar dikkate alındığında, yönetim-organizasyon yazınındaki olumsuz sosyal ağlar çalışmalarının bireyleri ve örgütleri çeşitli şekillerde etkilediği ve bu etkinin genel olarak olumsuz bir etki olduğu söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, söz konusu negatif ağ bağlantılarının hem örgüt hem takım ve/veya grup hem de birey açısından olumsuz sonuçları olabileceği ifade edilebilecektir. Bu doğrultuda, örgüt içindeki aktörün olumsuz sosyal ilişkilere sahip olması, onun örgütsel fayda sağlayabilecek bilgi, kaynak ve imkanlardan kasıtlı olarak mahrum bırakılmasına sebep olabileceği de vurgulanmaktadır (McPodolny ve James, 1997). Kısacası, yapılan çalışmalar incelendiğinde, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin yoğun olarak aktöre olumsuz bir yansımasının olduğu, çalışmaların hemfikir noktası olarak aktarılabilecektir. Buna karşın, ilgili yazında söz konusu çıkarımın aksine olan çalışmalarında yer aldığı, bu çerçevede, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin her zaman aktöre olumsuz geri dönüşleri olmayabileceği, bazı durumlarda sözü edilen ilişkilerin aktöre olumlu katkılarda sunabileceği kaydedilmektedir (Marineau, vd., 2016). Diğer bir ifadeyle, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin genel beklentilerin aksine, her zaman olumsuz sonuçlar ortaya koymayabileceği, belirli bağlamsal koşullar ve şartlar altında, olumsuz ağların aktöre çeşitli yönlerden faydalar sağlayabileceği ifade edilebilecektir. Olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, sözü edilen olumlu yönlerinin ortaya çıkması, örgüt içinde yerine getirilen faaliyetin niteliği ve faaliyeti yerine getiren çalışanın diğerleri ile olan ilişkisinin özelliği, temas zorunluluğu ve sıklığı gibi hususlara göre şekillenmektedir. Söz konusu bu varsayıma ilerleyen bölümlerde detaylı olarak değinilecektir.

Yukarıda anlatılan hususlar dikkate alındığında, gerçek dünya da olumlu sosyal ilişkiler kadar olumsuz ilişkilerin de var olduğu ve söz konusu negatif ilişkilerin bireyleri çeşitli yönlerden etkilediği söylenebilecektir. Aynı doğrultuda, söz konusu olumsuz ağ ilişkilerini örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyleri de farklı yönlerden etkileyerek, onların iş yeri davranışları üzerinde belirli düzeylerde söz sahibi olduğu ayrıca belirtilebilecektir. Ancak, görece yeni bir kavram olduğu belirtilen olumsuz sosyal ağ ilişkilerine dair ilgili yabancı yazında sayılı çalışma bulunduğu, yerli yazında ise neredeyse doğrudan hiçbir çalışmaya konu olmadığı tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda, araştırmanın dar anlamda amaçlarından bir tanesi de olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, yönetim ve örgütsel araştırma kavramlarından olan performans ile ilişkisini irdelemektir. Daha geniş anlamda ise araştırmanın aynı bağlamdaki hem olumlu hem de olumsuz ağların iş görenin performansı üzerine olan etkisine bütüncül bir bakış açısı ile bakmak ve söz konusu ilişkiye dair anlamlı çıkarımlar ortaya koymaktır. Bu anlamda, bir sonraki bölümde performans ile hem olumlu hem de olumsuz sosyal ağ ilişkileri arasındaki ilişki daha detaylı bir şekilde ele alınacak olup, konuya ilişkin olarak ilgili yazındaki çalışmalara değinilecektir.



BÖLÜM III. BİREYSEL PERFORMANS VE SOSYAL AĞ ETKİLEŞİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Bireysel Performans ve Olumlu Sosyal Ağlar Arasındaki İlişki

Bir arada yaşamının neredeyse vazgeçilmez bir olgu olduğu insan için, sosyalleşmenin zorunluluğundan ve sosyal olmanın bireyi nasıl ve ne şekilde etkilediğinden yukarıda kısaca bahsedilmiştir. Sosyal olmanın bireyin hayatındaki her safhada ve her bağlamda kendisini gösterdiği, bu bağlamlar arasında bireyin ekonomik faaliyetlerinin de yer aldığı, bu anlamda bireylerin faaliyet gösterdikleri iş örgütlerindeki ilişkilerinin de bu sosyalleşme çerçevesinde ele alınması gerektiği ayrıca vurgulanan hususlardandır. Bu anlamda, bireyin diğerleri ile olan etkileşimlerini konu alan sosyal ağ yaklaşımlarının, örgütsel bağlamda bireyin davranışlarına ilişkin olarak çeşitli bulgular ve çıkarımlar ortaya koyabileceği söylenebilecektir.

Yukarıda da değinildiği üzere, sosyal ağ ilişkilerinin örgütlere ve örgüt bünyesindeki bireylere olan etkisinin iki temel boyutta olduğu ve söz konusu boyutlardan ilkinin sosyal ağ ilişkilerinin performansı, verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi kavramlara ilişkin olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Labianca ve Brass, 2006: 601). Hatırlanacağı üzere, bireysel performans, örgütlerde daha önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma da çalışanların bireysel rolüne atıfta bulunmaktadır (Rousseau ve McLean, 1993). Bu anlamda, sosyal bir davranış olarak kabul edilebilecek olan iş yeri davranışlarının çalışanların sahip oldukları sosyal ilişkilerden etkilenebileceği, bu çerçevede bireyin iş yeri performansının da bu davranışlara dahil edilerek sosyal ağ ilişkileri ile performans arasında belirli düzeylerde ilişki olduğunun ifade edilmesi yanlış olmayacaktır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, performans ve sosyal ağ bağlantıları arasındaki ilişkiye detaylı olarak bakılacaktır. İlgili yazında örgütsel bağlamda bireyin sosyal ilişkilerinin, görece en yoğun olarak performans anlamında etkileyebileceği kaydedilmekte olup söz konusu etkinin ilk olarak Hawthorne çalışmalarında tespit edildiği ifade edilmektedir (Baldwin, vd., 1997).

Bunun yanında, çalışanın sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin olumlu ya da olumsuz oluşunun bireyin performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğu belirtilmektedir (Labianca, vd., 2013). Bu bölümde olumlu sosyal ağ ilişkileri ile bireysel performans

kavramları arasındaki ilişki irdelenecek olup, söz konusu ilişkiye dair yazındaki çalışmalar irdenecek ve bazı çıkarımlar ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında, olumlu sosyal ağ ilişkileri ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Moran (2005) olumlu sosyal ilişkiler sonucu ortaya çıkan sosyal sermayenin performansa olan etkisine ilişkin olarak 100 ilaç şirketinden 120 ürün geliştirme ve pazarlama yöneticisinin dahil olduğu çalışmada, sözü edilen etkiye dair bulgular olduğunu kaydetmektedir. Yazar, sosyal sermayenin yapısal yerleşiklik ve ilişkiyel yerleşiklik olarak nitelendirilen iki boyutunun performans ile arasında olumlu ilişkiler bulunduğunu, yapısal yerleşikliğin genel anlamda rutin ve yönetsel işler üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu belirtirken, ilişkiyel yerleşikliğin ise yenilikçi ve değişim odaklı işlere ilişkin performans üzerinde etkisi bulunduğunu belirtmektedir.

Bunun yanında, ilgili yazında yapılan inceleme neticesinde, olumlu sosyal ağların performans ile olan ilişkisine dair çalışmaların birkaç ana konuya ve kavrama odaklandığı tespit edilmiştir. Bu konular ve kavramlar ise şöyle sıralanabilmektedir; sosyal ağ ilişkilerinin niteliği sonucunda oluşan güven ve huzur ortamının performansa olumlu yansımaları (Podolny ve Baron, 1997; Kratz, 1998; Castilla, 2005; Geriş ve Aracı, 2011), verili bir sosyal ağdaki aktörün konumu itibarıyla yüksek performans göstermesi (Brass, 1981; Sparrowe ve diğerleri, 2001), aracılık faaliyetleri sonucunda elde edilen avantajın performansa olumlu katkı sunması (Burt, 1997, 2005; Mehra ve diğerleri., 2001; Killdurf ve Brass, 2010).

Yapılan bu tespit sonucunda ilk olarak değinilecek konu sosyal ağ ilişkilerinin niteliği sonucunda oluşan güven ve huzur ortamının performansa olumlu yansımaları olduğu söylenebilecektir. Değinildiği üzere, özellikle güçlü ağ ilişkilerine sahip sosyal sistemlerde, aktörler arası yüksek güven ve bağlılık bulunmakta olup söz konusu durumun ağdaki aktörlere farklı imkanlar sunduğu belirtilebilecektir. Buna ek olarak, olumlu sosyal ağların birçoğunda güçlü bağlardan söz edilebilmektedir. Bu anlamda, örgütsel bağlamda, çalışanların sahip oldukları olumlu sosyal ilişkileri genel anlamda saygı ve hoşlanma boyutundan hissettikleri ve söz konusu ağlardan arkadaşlık bağı ve tavsiye gibi pozitif katkılar bekledikleri belirtilmektedir. Bu anlamda, bireylerin sözü edilen ağ ilişkileri yoluyla elde ettikleri katkıların performanslarına olumlu yönde etki ettiği ayrıca vurgulanmaktadır

(Rosen, vd., 2006). Ayrıca, çalışanların sahip oldukları biçimsel olmayan olumlu ilişkilerin, yüksek performans ve görevde yükselme gibi olumlu getirileri ve sonuçları olduğu da altı çizilen hususlardandır (Brass, 1984: 519). Buna ek olarak, birbiri ile uyumlu aktörlerden oluşan ağ yapılarında yer alan iş görenlerin, performanslarını diğerlerine göre daha kolay bir şekilde optimize edebildikleri, buna karşın olumsuz ağ yapılarında bunun aksi bir etkisi görüldüğü bildirilmektedir (Podolny ve Baron, 1997: 676). Benzer şekilde, Castilla (2005) Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alan bir arama merkezindeki çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada olumlu sosyal ilişkilerin çalışan performansını artırdığını tespit etmiştir. Yazar, arama merkezinde halihazırda çalışanların sosyal ilişkileri yoluyla elde ettikleri referansları ile işe alınan bireylerin, işe giriş sonrası performans değerlerini ölçmüş ve işe referans ile girenlerin sahip oldukları arkadaşlık ilişkileri sayesinde kendilerini huzurlu bir çalışma ortamında hissettiklerini, bu sebeple yüksek performans sergilediklerini dile getirmektedir. Bunun yanında, güçlü bağlardan oluşan ağ şebekelerinde yer alan aktörlerin, üyeler arası koordinasyonu ve iletişiminin güçlü olması nedeniyle görece huzurlu bir iş ortamına sahip oldukları, bu ortamında performansları üzerinde pozitif bir etki meydana getirdiği ifade edilmektedir (Kraatz, 1998: 625). Bunun yanında, güçlü sosyal ilişkilerin bulunduğu ağ düzenlerinin, çalışanların performanslarına üzerinden dolaylı yoldan çeşitli katkılar sağladığı belirtilmektedir. Örneğin, Venkataramani ve Dalal (2007: 955) güçlü bağların olduğu şebekelerde, aktörlerin birbirine hemen hemen her konuda yardım ettiklerini, bu anlamda iş ile ilgili konularda sorun yaşayan aktörlerin genel olarak diğerlerinden yardım aldıklarını böylece iş yerinde daha başarılı olduklarını ifade etmektedirler. Benzer şekilde, Dess ve Shaw'a (2001: 449) göre bilgi yoğun örgütlerde çalışan iş görenlerin örgüte büyük orandan sadık olduklarını, söz konusu sadakatin genel olarak bireylerin sahip olduğu güçlü sosyal ilişkiler ile bağlantılı olduğunu, ayrıca bahse konu sadakatin etkin performans değerleri içinde bir temel oluşturduğunu belirtmektedirler.

Olumlu sosyal ağların sağladığı güven ortamının performansa ilişkin yansımalarına ilişkin olarak yerli yazında da çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Geriş ve Aracı'nın (2011) Bursa İli Organize Sanayi bölgesinde bulunan ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 21 şirketin 353 çalışanı ile yapılan araştırmada, çalışanların şirkette hissettikleri güven ortamı ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yazarlar, örgütsel düzeyde hissedilen güvenin ise üç alt başlıkta incelenebileceğini, ilk ve en yüksek skoru alan başlığın ise çalışanların güçlü sosyal ilişkilerinden kaynaklanan birbirlerine duydukları güven

olduğunu belirtmektedir (Geriş ve Aracı, 2011: 51). Diğer bir ifadeyle, çalışanların yöneticiler ve örgütten ziyade sosyal etkileşim içinde oldukları iş arkadaşlarına güvenmeyi tercih ettikleri, bu güvenin de onların performansına olumlu bir şekilde yansıdığı belirtilebilecektir. Benzer şekilde, Öksüzler (2006), sosyal sermaye yoluyla ve yoğun etkileşimler sonucunda oluşan yüksek güven ortamının hakim olduğu örgütlerde çalışan bireylerin performanslarının da yüksek olduğunu ifade etmektedir. Görüldüğü üzere, çalışanların sahip oldukları güçlü sosyal ağ ilişkileri sonucunda elde ettikleri yüksek güven ve huzur ortamının, onların kendilerini daha fazla işlerine odaklanmalarına izin vererek iş yeri performanslarının yükselmesine yol açtığı söylenebilecektir.

Olumlu sosyal ağ ilişkileri ile bireysel performans arasındaki ilişkiye dair ele alınacak bir diğer konu ise verili bir sosyal ağdaki aktörün konumu itibariyle yüksek performans göstermesidir. Bu noktada, özellikle aktörün merkezi konumuna ilişkin olarak yapılan çalışmaların yoğun olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Brass (1981) verili bir ağda merkezi konumda olan aktörlerin, işe ilişkin bilgiye sahip olmalarının görece daha kolay olmaları nedeniyle, performanslarının diğerlerine göre daha fazla olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Ahuja ve diğerlerinin (2003) sanal gruplar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada ise çalışanın bulunduğu sosyal ağ da merkezi konumda olmasının onun performansına ilişkin olumlu katkılar sunduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, bahse konu çalışmada, bireyin performansını doğrudan etkilediği ifade edilen işlevsel rol, statü ve iletişim rolü gibi kavramların, bireyin ağ şebekesindeki merkeziliğinden etkilendiği ve böylece çalışanın performansını da etkilediği kaydedilmektedir. Ahuja ve diğerleri (2003) tarafından incelenen modelde; çalışanın merkeziliği sayesinde elde ettiği bilgiler sayesinde, işe ilişkin daha fazla kabiliyete sahip olduğu, söz konusu kabiliyetin onun örgütteki fonksiyonel rolünü, statüsünü ve diğerleri ile olan iletişimini yükselttiği, böylece performansının da arttığı belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, verili bir ağ düzeneğinde diğerlerine göre daha fazla sosyal ağ bağlantısına sahip olan merkezi aktörün, sahip olduğu ilişkilerden gelen bilgi ve kaynakları, bireysel performansını artırma anlamında kullanabileceği söylenebilecektir. Aynı doğrultuda, Sparrowe ve diğerleri (2001: 324) ise danışma ağ merkeziliğinin, bireysel performans üzerinde olumlu katkıları olduğu dile getirmektedir. Yazarların danışma ağı olarak niteledikleri ağ düzeneklerinin, işin tamamlanmasına ilişkin olan bilgi, destek ve rehberlik gibi kaynakların paylaşıldığı ağlara atıfta bulunduğu, çalışanların söz konusu ağdaki bilgiler yardımıyla işlerini daha etkin ve başarılı olarak tanımladıkları

vurgulanmaktadır. Danışma ağlarındaki merkezi aktörlerin ise işin tamamlanmasına ve işin yapılması esnasında ortaya çıkacak sorunların çözümüne ilişkin olarak daha fazla bilgiye sahip oldukları, bu nedenle işlerini görece daha hızlı ve/veya daha istenilen şekilde tamamlayabildiği, bunun sonucunda da performans skorlarının yükseldiği ayrıca altı çizilen hususlardandır. Ancak, performansa ilişkin olarak her zaman merkezi aktörlerin diğerlerinin önünde olduğu söylenemeyebilecektir. Örneğin, Cattani ve Feriani (2008) tarafından film endüstrisindeki yaratıcılık performansına ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmada, yaratıcılık anlamındaki performans bağlamında ağ düzeneğindeki merkezi veya çevresel aktörlerin değil orta kademe aktörlerin daha iyi olduğu belirtilmektedir. Olumlu ağ kümelerindeki merkeziliğin bireysel performans üzerindeki etkilerine ilişkin olarak kısıtlı da olsa yerli yazında da çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Tüzüntürk (2005) tarafından Uludağ Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir çalışmada, sosyal ağ düzeneğindeki merkezi aktörlerin performans anlamında diğerlerine göre daha başarılı oldukları dile getirilmektedir. Kısacası, olumlu sosyal ağ düzeneklerinde merkezi konumda olan aktörün, yaptığı işe ilişkin olarak gerekli bilgi ve kaynakların edinimi anlamında daha avantajlı bir konumda bulunduğu ve bu bilgi ve kaynakları kullanması nedeniyle, bireysel performansının da diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilecektir.

Bireysel performans ve olumlu sosyal ağ ilişkileri arasındaki ilişkiye dair değinilecek bir diğer konu aracılık faaliyetleri sonucunda elde edilen avantajın performansa olumlu katkı sunması olarak nitelendirilebilecektir. Aslında, merkezi aktörün bilgi edinimi ve bunu işine dair faaliyete yansıtabilmesi konusundaki avantajlarına benzer şekilde, ağ kümeleri arasında aracılık faaliyeti yürüten aktörlerin de sahip olduğu konumlarından elde ettiklerini performansları anlamında olumlu bir şekilde kullanabildikleri ifade edilebilecektir. Bu bağlamda, yapısal boşluklardan yerinde ve zamanında yararlanan aktörlerin bireysel performanslarının yüksek, taltif ve terfi imkanlarının da daha olası olduğu belirtilmektedir (Killduf ve Brass, 2010: 332). Mehra ve diğerlerinin de (2001) bir yüksek teknoloji firmasında gerçekleştirdikleri çalışmada ise, ele alınan örgütte yoğun olarak kapalı ağ yapılarının yaygın olduğunu, bu nedenle öz gözlemi yüksek çalışanların genel olarak aracı rollerini üstlenerek yapısal boşluklardan yararlandıkları ve bunun sonucunda da yüksek performans skorlarına sahip oldukları belirtilmiştir. Burt (1997: 340) aynı birimde çalışan iş görenlerin buldukları sosyal ağ düzeneğindeki yerleri ve konumlarından dolayı performans değerlerinin farklılıklar gösterebileceğini dile getirmektedir. Yazar aynı

zamanda, arkadaşlık ve ortaklık tabanlı ağ yapılarının tümünün yüksek performans ile doğrudan bağdaştırılamayacağını, yüksek performansa yol açabilecek ilişkilerin genel olarak sosyal destek sağlayan ilişkileri olduğunu belirtmektedir. Aynı doğrultuda, yüksek performans sergileyen çalışanların, yoğun olarak kritik, kriz çözen veya kaynak sağlayan bilgi edinimi yollarında konuşlu olduğu, bu nedenle kendi performansını ve kazanımlarını arttırmak amacıyla söz konusu bilgileri kullandıkları ifade edilmektedir (Mehra, vd., 2001: 122). Benzer şekilde, Cross ve Cummings (2004) tarafından bilgi yoğun örgütler bağlamında gerçekleştirilen çalışmada da aracılık rollerini üstlenen aktörlerin performans anlamında daha yüksek skorlara sahip olduğu belirtilmektedir. Yazarlar, bilgi yoğun örgütler için rekabetçi avantaj sağlayacak ana unsurun bilgi olduğu, bu anlamda bu tip örgütlerde çalışanlardan bilgi işleme ve edinme konusunda beklentilerin bulunduğunu belirtmektedir. Bu anlamda, sosyal ağ şebekeleri arasındaki aracılık ilişkileri sayesinde işe ilişkin yenilikçi fikirler elde edebilen aktörlerin iş yeri performanslarının da diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Cross ve Cummings, 2004: 930). Danışmanlık faaliyetlerindeki performansa ilişkin olarak ‘Gelişimsel ağ düzeneği’ olarak nitelendirdikleri yeni bir kavram ortaya atan Higgins ve Kram (2001) ise danışmanlık faaliyetlerinde bilgi edinimi ve yayılımı anlamında aracılık rollerinin önemli olduğunu, bu anlamda aracılık rolleri görece daha fazla olan aktörlerin, daha başarılı birer danışman olarak görüldüklerini belirtmektedir. Görüldüğü üzere, olumlu sosyal ilişkilerin bulunduğu ağ öbekleri arasındaki yapısal boşlukları doldurarak, yaptıkları işe ilişkin olarak gerekli bilgi ve kaynakları başarılı bir şekilde edinen ve bunları yöneten aktörlerin, ağ düzeneğinde sahip oldukları konumsal avantajları marifetiyle, bireysel performansları da görece yüksek olmaktadır.

Olumlu sosyal ağ ilişkileri ve bireysel performansa ilişkin olarak şu ana kadar anlatılan hususlar dikkate alındığında, sözü edilen her iki kavram arasında farklı türlerde ve farklı düzeyler olsa dahi bir ilişki bulunduğu söylenebilecek olup söz konusu ilişkinin ise pozitif yönlü olduğu ifade edilebilecektir. Diğer bir deyişle, çalışanların sahip oldukları olumlu sosyal ilişkilerinden elde ettikleri çeşitli avantajların, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumlu ve anlamlı katkıları olduğu söylenebilecektir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, çalışmanın ana amaçlarından bir tanesi çalışanların içinde bulunduğu sosyal ağların onların performansları üzerindeki etkisini irdelemektir. Araştırmanın konuya ilişkin olarak ortaya çıkan sorularını görgül anlamda araştırmak için akademik personelin ağ ilişkileri ve performans değerleri incelenecek olup, söz konusu

hususlara aşağıda detaylı olarak değinilecektir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, akademik personelin sosyal ağ ilişkilerinin, performanslarına olan etkisine ilişkin olarak yazındaki çalışmaları kısaca ele almakta fayda olduğu değerlendirilmektedir. İlgili yazında, akademik personelin iş performansına ilişkin olarak genel anlamda, bahse konu aktörlerin yaptıkları yayınların temel ölçüt olarak alındığı görölmektedir. Örneğin, Abbasi ve diğerleri (2011), bilgi sistemleri üzerine yayın yapan akademisyenlerin yaptıkları yayınlardaki performans değerleri ile sosyal ilişkilerinin arasındaki ilişkiye baktıkları çalışmada, kavramlar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, sosyal ağ analizi parametrelerinden derece merkezilik, yakınlık merkeziliği, arasındalık merkeziliği, eigenvector merkeziliği ve ağların gücü şeklinde sıralanan parametleri temel aldıklarını, analiz sonuçlarına göre ise arasındalık merkeziliği ve yakınlık merkeziliği dışındaki tüm değerlerin, akademisyenlerin yayın performansları (g-index) ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu dile getirmektedir. Arasındalık merkeziliği ve yakınlık merkeziliği skorlarının görece düşük olmasının sebebinin ise, söz konusu değerlerin aktörün küresel bazdaki bağlantılarına işaret ettiği, görece yerel bazda ağ ilişkileri daha fazla olan ve bu ağlardan sağladığı bilgi akışını yayın sunmak anlamında kullanabilen aktörlerin, yayın performansı anlamında daha başarılı olmalarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Abbasi, vd., 2011: 605). Benzer şekilde, Li ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada ise akademik personel tarafından yapılan yayınlar ve bu yolla elde ettiği fonların miktarı performans verisi olarak alınmış ve sosyal ağ analizi yöntemi ile analiz yapılmıştır. Çalışmada, analize dahil edilen sosyal ağ parametlerinden en anlamlı ilişkinin yakınlık merkeziliği, yayın ile fon elde etme konusundaki performans verileri arasında ortaya çıktığı bildirilmiştir. Bunun sebebinin ise araştırmaya dahil edilen akademisyenlerin genel anlamda fazla yayınları olduğu, bu nedenle yurt dışı bağlantılarının da görece fazla olarak değerlendirilebileceği, bunun sonucunda da fon sağlama anlamında yerelden ziyade yurt dışı bağlantıların daha etkin olduğu şeklinde bir çıkarıma dayandığı kaydedilmektedir (Li, vd., 2013: 1527). Aynı doğrultuda, Takeda ve diğerleri (2010) ise, ortak yazarlı yayınların sayısının akademisyenler için önemli bir performans göstergesi olduğunu, ayrıca sosyal ağ analizi yöntemlerinin bahse konu performans değerlerine daha bütüncül anlamda bakmanın belki de en etkili metodu olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Çalışmada, akademisyenlerin sahip oldukları olumlu sosyal ağ bağlantıları ile onların ortak yazarlı yayın performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ifade edilmekte olup, söz konusu metodun akademik performans ölçümüne yeni bir katkı sağlayabileceği kaydedilmektedir (Takeda, vd., 2010:

8). Bunlara ek olarak, Abbasi ve diğerklerinin (2014) akademik personelin performansları ile sosyal ilişkileri arasındaki ilişkiye dair gerçekleştirdikleri çalışmada, yayın miktarının akademisyenler için önemli bir performans ölçęęi olduğu, ayrıca yayınlarda ortak yazarlığında ön açıcı bir rolü bulunduğu belirtilmekte olup sosyal ilişkilerin bu anlamda aktöre değerli katkılar sağladığı kaydedilmektedir. Söz konusu katkının ise özellikle akademisyenlerin yakın ve güçlü ağlarından ziyade zayıf ağlarından da geldiği, bu anlamda zayıf bağların gücü yaklaşımının, ortak yayın performansı çerçevesinde anlamlı ve pozitif bir parametre olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Abbasi, vd., 2014: 71). Buna ek olarak, bilimsel araştırma sürecinde yeni bilgi üretmenin ve söz konusu üretilen bilginin paylaşımının akademik dünyanın bilişsel ve sosyal düzeni içerisinde önemli bir yeri olduğu ve araşmalara olumlu katkılar sunduğu belirtilmekte olup, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin bu anlamda da akademisyenlere bazı avantajlar sağladığı kaydedilmektedir. Bu bağlamda, Bordons ve diğerkleri (2015) tarafından İspanya'da üç akademik alanda faaliyet gösteren akademisyenlerin yayın performanslarına ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmada, bazı sosyal ağ parametreleri ile yayın performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yazarlar, ortak yayın anlamındaki ortak yazarların göstergesi olarak aldıkları derece merkeziliği skorlarının, yayın performans ile güçlü bir ilişkisi olduğunu, buna karşın yüksek aracı rollerine atıfta bulunan arasındalık skorlarının ise açık bir avantaj sağlamadığını vurgulamaktadırlar (Bordons, vd., 2015: 141).

Görüldüğü üzere, akademisyenlerin performans ölçümlerinde genel olarak yayın miktarları, ortak yayın çalışmaları ve yayınlara yoluyla elde ettikleri yardımlar gibi ölçütler ele alınmaktadır. Bunun yanında, yayın çalışmaları sırasında yeni bilgi temini veya ortak yazarlı yayın çalışmaları gibi faaliyetlerin sosyal birer aktivite bağlamında ele alınabileceği, hatta olumlu sosyal ağ ilişkilerine sahip akademisyenlerin mevcut ağ bağlantıları yoluyla bilgi edinimi ve ortak yayın çalışmalarında görece daha başarılı olduğu söylenebilecektir. Buna ek olarak yukarıda da belirtildiği üzere, görece daha fazla yerel ağ bağlantısına sahip akademisyenlerin, diğerklerine oranla fazla yayın miktarına sahip olduğu da vurgulanan hususlardandır. Buna ek olarak, sosyal ağın niteliğini ve ilişkilerin özelliklerini ortaya koyan parametrelerin birkaç tanesinin, bireysel performans ile açık bir ilişkisi bulunmadığı da ilave edilebilebilmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, bireylerin sahip olduğu sosyal ağ bağlantılarının sadece olumlu değil aynı zamanda olumsuz ilişkileri de kapsadığı ve sosyal ağ

araştırmalarında bütüncül bir bakış açısı elde etme adına her iki ilişki türünü de dikkate almak gerektiği söylenebilecektir. Bu doğrultuda, çalışanların bireysel performansları ile sosyal ağları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, bütüncül bir bakış açısı elde etmek adına olumsuz sosyal ağ ilişkileri ile performans arasındaki bağlantılara değinmenin yararlı olacağı düşünölmekte olup, bir sonraki bölümde söz konusu ilişkiye ve konuya ilişkin ilgili yazında yapılan çalışmalara değinilecektir.

3.2. Bireysel Performans ve Olumsuz Sosyal Ağlar Arasındaki İlişki

Hatırlanacağı üzere, olumsuz sosyal ağ ilişkileri olarak nitelendirilen etkileşimler, bir aktörün diğer bir aktöre karşı duyduğu negatif duygulardan kaynaklanmakta ve çeşitli davranış şekilleri olarak kendini göstermekte idi. Buna ek olarak, sosyal ağ yaklaşımları ile ele alınması gereken herhangi bir olguya, bireyin sadece olumlu sosyal ağ ilişkileri olabileceği varsayımı ile yaklaşılmasının eksik olabileceği, söz konusu kavrama ilişkin olarak olumsuz sosyal ağ ilişkilerine ait yansımaların analizlere dahil edilmesinin daha tümel bir yaklaşım ortaya koyabileceği ayrıca vurgulanan hususlardandır (Lbianca ve Brass, 2006). Bu doğrultuda bireyin iş yerinde sergilediği performansı ile sosyal ağ bağlantıları arasındaki ilişkiye odaklanan bu çalışmada olumlu sosyal ağ ilişkileri kadar olumsuz ilişkilere de değinilecek olup, bu sayede konuya ilişkin olarak daha geniş bir bakış açısı elde etmek amaçlanmaktadır. Olumlu sosyal ağ ilişkileri ile aynı şekilde olumsuz sosyal ağ bağlantıları da çalışanın işyeri davranışlarını farklı boyutlarda ve farklı şekillerde etkilemektedir. Değinildiği üzere, olumsuz sosyal ilişkiler olumsuz duyguların beslendiği diğer aktöre karşı hoşlanmamaktan, dedikodu yapmaktan fiziksel şiddete kadar farklı tipler de olabilirken, çalışanın hissettiği olumsuz duygular iş yavaşlatma, iş durdurma ve işten ayrılma gibi sonuçlara da yol açabilmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008, 1087). Bu anlamda, çalışanın işyeri performansının, bireyin sahip olduğu veya bir tarafı olduğu olumsuz sosyal ilişkilerden bir şekilde etkilendiği söylenebilecektir.

Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazının da görece yeni bir konu olan olumsuz sosyal ağ etkileşimleri konusuna ilişkin sınırlı sayıda çalışma yer aldığı, buna ilaveten olumsuz sosyal ağların performans üzerindeki etkisine ilişkin olarak da yine oldukça sınırlı sayıda çalışma olduğu söylenebilecektir. Ancak bir önceki bölümde de belirtildiği üzere, yazında olumsuz sosyal ağların bireysel performans üzerindeki etkilerini temel alarak gerçekleştirilen çalışmaların, belirli başlıklar altında sınıflandırabilmenin mümkün olduğu

söylenilebilecektir. Bu anlamda, ilk sınıfta hem olumlu hem de olumsuz ağların bir arada kullanıldığı ve daha ziyade ağın nitelikleri ile yapısının ele alındığı çalışmaların bulunduğu (Podolny ve Baron, 1997; Moyihan ve Pandey, 2007; Xia ve diğerleri, 2009; De Jong ve diğerleri, 2014), diğer bir sınıflandırmada ise sözü edilen etkiye dair aktörün ağdaki konumunun ne gibi bir farklılık yarattığına değinen (Balkundi ve diğerleri, 2009; Sparrowe ve diğerleri, 2001; Labianca, 2014) çalışmaların yer aldığı belirtilebilecektir.

Bu doğrultuda, sınıflandırmanın ilk maddesinde yer alan ve ağın geneline dair hem olumlu hem de olumsuz ağların performans üzerindeki etkisinin ele alındığı çalışmalara değinilecektir. Örneğin, Podolny ve Baron (1997: 676) olumlu ve güçlü ağ ilişkilerinin bulunduğu yapılarda, çalışanların performanslarını arttırabilme olanağı bulunurken, olumsuz ve kopuk ilişkilerin bulunduğu ağlarda yer alan çalışanların ise performanslarını arttırmalarının görece daha zor olduğunu belirtmektedirler. Aynı doğrultuda, Moyihan ve Pandey (2007) tarafından hem özel hem de kamu sektöründe yer alan örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların olumlu sosyal ağ bağlantılarının bazı olumsuz durumların çalışan tarafından göz ardı edilmesine yol açarak örgüte bağlılık yarattığı, ancak olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin ise çalışanın performansını düşürmesine yol açarak işten ayrılma niyetini arttırdığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, Xia ve diğerleri (2009) de çalışanın grup içerisinde görece daha fazla olumsuz ağ bağlantısına sahip olmasının, çalışanın iş tatmini ve performans skorlarını düşürdüğünü belirtmektedir. Aynı doğrultuda, olumsuz sosyal ağların buldukları grup ya da iş takımlarının da performansı kötü etkileyebileceği dile getirilmektedir. Bu çerçevede De Jong ve diğerleri (2014: 516) ise 73 iş takımı üzerinde olumsuz ağ ilişkilerinin takım performansına olan etkilerini araştırdıkları çalışmada, takım üyelerinin olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin takımın genel performansını etkileme potansiyeli olduğunu bildirmektedir. Yazarlar, takım üyeleri arasında hoş olmayan ağ ilişkilerinin; duygusal bulaşma, temsili duygu transferi ve ilişkisel katılım gibi yollar ile diğer üyeler arasında da yayılabileceğini, olumsuz sosyal ağ bağlantıları nedeniyle halihazırda düşük performans gösteren üyenin diğerlerini de etkileyerek takımın genel performansını kötü yönlü etkileyebileceğini belirtmektedir. Buna ek olarak, takım içerisinde olumsuz ağ ilişkilerinin bulunmasının, takım bünyesindeki sosyal etkileşime zarar verebileceği, takım üyelerinin birbirlerine karşı hissettikleri düşmanlık, hoşlanmama ve benzeri olumsuz duygularından dolayı birbirlerinin işlerini aksatma ve/veya sabote etme gibi teşebbüslerde bulunabilecekleri, söz konusu bu

durumunda bireylerin performansını olumsuz yönde etkileyebileceği vurgulanan hususlardandır (De Jong, vd., 2014: 516).

Olumsuz sosyal ağların bireysel performansı ne şekilde etkilediğine ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalara dair yukarıda yapılan sınıflandırmanın ikinci maddesi, aktörün sosyal ağ düzeneğindeki konumunun bahse konu etki anlamında ne gibi açıklamalar ve farklılıklar ortaya koyduğu üzerineydi. Sözü edilen ağ konumlarından ve parametrelerinden belkide en önemlisinin merkezilik olduğu söylenebilecektir. Olumlu sosyal ağ bağlantıları ile performans arasındaki ilişkinin ele alındığı bir önceki bölümde de değinildiği üzere, ağ düzeneklerinde merkezi konumda bulunan ve merkezilik skorları görece yüksek olan aktörlerin, konumu itibarıyla bazı etkiler altında kalabileceği, bu anlamda çalışanın ağdaki merkezilik durumu ile bireysel performansını etkileyebileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde, çalışanın olumsuz sosyal ağ ilişkilerindeki merkezilik durumunun, bireysel performansı üzerinde belirli etkileri olabileceği belirtilmektedir. Örneğin, Sparrowe ve diğerleri (2001: 325-326) tarafından 5 farklı firmadan 190 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada, olumsuz sosyal ağ ilişkileri kapsamında değerlendirilebileceği ifade edilen ‘Engelleme’ ağlarındaki merkezilik durumunun hem bireysel performans hem de grup performansı üzerinde negatif bir etkisi bulunduğu belirtilmektedir. Yazarlar, tehdit, sabotaj, reddetme gibi davranışsal sonuçları ile kızma, sinirlenme ve nefret gibi duygusal sonuçları olabileceğini belirttikleri olumsuz ağ ilişkilerinin hem çalışan hem de çalışanın örgütte sergilediği performans üzerinde negatif etkileri olabileceğini ifade etmektedir. Buna ek olarak, böyle olumsuz ağ ilişkilerinin yoğun olduğu şebekelerde merkezi konumda olan aktörlerin, diğerleri tarafından sevilmediği, bu nedenle söz konusu aktörlerin işlerini tamamlamaları için gerekli olan bilgilerin, kaynakların ve fırsatların iş arkadaşları tarafından kendisinden saklanabileceği, bunun sonucundan da sözü edilen çalışanın bireysel performansının görece düşük olabileceği vurgulanmaktadır. Aynı doğrultuda, sözü edilen engelleme ağlarının sadece bireysel değil aynı zamanda grup performansı üzerinde de olumsuz etkileri belirtilmektedir (Sparrowe, vd.,2001: 325-326). Venkataramani ve Dalal (2007: 955-956) tarafından 62 üniversite yurt çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada, çalışanların sahip oldukları olumsuz sosyal ağ bağlantılarının, onların meslektaşlarını iş konusunda desteklemelerine engel olabileceğini, bu durumun da performanslarını kötü etkileyeceği ifade edilmektedir. Sözü edilen çalışmada, olumsuz sosyal ağ bağlantılarının asimetrik olabileceği, bu nedenle olumsuz ağ ilişkilerinin bulunduğu düzeneklerde aktörlerin

hoşlanılmayan tarafa karşı açık ya da kapalı şekilde bir zarar verme faaliyeti içine girebileceği, bu faaliyetlerinde çalışanların üretkenliklerini kötü etkileyebileceği kaydedilmektedir. Bunun yanında, özellikle sözü edilen olumsuz ağlarda merkezi konumda olan aktörün, diğerlerinin hedefi konumunda olduğu, bu sebeple, işini tamamlama konusunda gerekli desteği göremediği ve bahse konu aktörün zaman içinde kendisinin de diğerlerine zarar vermek için çeşitli girişimler de bulunabileceği, tüm bunların da sözü edilen ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin bireysel performanslarını olumsuz bir şekilde etkileyebileceği bildirilmektedir (Venkataramani ve Dalal, 2007: 955-956). Benzer şekilde, Labianca (2014: 250) olumsuz ağ ilişkilerinin yoğun olduğu şebekelerde merkezi konumda olan aktörün, sadece performansının diğerlerine göre düşük olmasının yanı sıra, rolü dışında yapması beklenen davranışları sergilemediği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi skorlarının da düşük olduğunu belirtmektedir.

Merkeziliğin yanı sıra olumsuz sosyal ağ düzeneklerinde aracı rolleri üstlenen aktörlerin sahip oldukları olumsuz ilişkilerin diğerlerinin ve/veya bireyin kendisinin performans skorlarını da etkileyebileceği söylenebilecektir. Örneğin, Balkundi ve diğerlerinin (2009) takım liderlerinin sosyal ağ bağlantılarının, takımların problem çözme ve hayatta kalabilme yeteneklerini ne şekilde etkilediğini araştırdıkları ve üretim sektöründe yer alan 19 örgütsel takımdan alınan 231 kişilik örneklemin yer aldığı çalışmada, aracılık rolü üstlenen liderlerin genel anlamda astları ile olumsuz ilişkileri bulunduğu, bunun da astların performanslarına olumsuz yansıdığı ve takımın problem çözme becerilerini azalttığı kaydedilmektedir. Kısacası, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin sadece çalışanı değil çalışanın dahi olduğu her türlü sosyal bağlamı da farklı yönlerden etkileyebileceği söylenebilecektir.

Görüldüğü üzere, yönetim ve organizasyon yazınında, olumsuz sosyal ağ bağlantılarının, bireysel performans üzerindeki etkisine dair çalışmaların genel olarak söz konusu ağ ilişkilerinin çalışanın işi için gereken bilgi veya kaynaklara ulaşma konusunda çeşitli sorunlara sebep olarak ya da bireyi duygusal anlamda kötü etkileyerek, çalışanın performansını düşürdüğü şeklinde olduğu ifade edilebilecektir. Ancak ilgili yazında, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin belirli şartlar, bağlamsal koşullar altında ve ağ ilişkilerinin özelliklerine göre, bireysel performans üzerinde olumlu ve yararlı bir etki yaratabileceğini belirten çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Marineau ve diğerleri (2016) tarafından yiyecek ve hayvan sağlığı üzerine çalışan bir firmadan 183 katılımcının dahil olduğu araştırmada, belirli şartlarda olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireylerin performansını olumlu

bir şekilde etkileyebileceğini belirtmektedirler. Yazarlar, bireyin sahip olduğu olumsuz sosyal ağ bağlantılarının yararlı olarak ele alınması bağlamında ağın iki niteliğinin öne çıktığını, bunların ise sosyal mesafe ve yerleşiklik olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda, sosyal mesafenin olumsuz ağ ilişkisine sahip bir aktörün bir diğerine doğrudan mı yoksa bir diğer aktör üzerinden mi bağlı olduğunu atıfta bulunduğu, yani üçlü bir modelden söz edildiği, bu nedenle bazı aktörlerin dolaylı olarak olumsuz ağ ilişkilerinin bir tarafı olarak nitelendirilebileceği ve söz konusu olumsuz ilişkiye dair sosyal mesafenin aktörlere her zaman yükümlülük olarak yansımayaabileceği dile getirilmektedir. Yerleşiklik kavramının ise, sosyal mesafe kavramında anlatılan ve üçlü bir mekanizmaya işaret eden modelin açık veya kapalı olması durumuna işaret ettiği, açık üçlü ilişkileri üç aktör arasındaki ikili bağ yapısına, kapalı üçlü ilişkileri ise üç aktör arasında üçlü bağ yapısına atıfta bulunduğu belirtilmektedir. Bu noktada, araştırma bağlamında ele alınan ve alan çalışması ile ölçümü yapılan modele göre; çalışanların sahip oldukları doğrudan olumsuz ağ ilişkilerinin bireysel performansı düşürdüğü, ancak dolaylı olumsuz ilişkilerin performansı olumlu etkileyebileceği bildirilmektedir. Ayrıca, kapalı üçlü ilişkilerin tarafı olan çalışanların performanslarının olumsuz ilişkilerinden kötü etkilendiği, fakat açık üçlü ilişkilerin bulunduğu düzeneklerdeki çalışanların performanslarının olumsuz ilişkilerden olumlu yönde etkilendiği de elde edilen bulgulardan olduğu ifade edilmektedir (Marineau, vd., 2016: 240-241). Araştırmanın amaçları doğrultusunda faydalı bir çalışma olduğu değerlendirilen, Marineau ve diğerlerinin yaptıkları çalışmadaki modelin daha iyi anlaşılması için daha detaylı bir açıklama yapmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Yazarların ortaya koyduğu model ışığında, ego A aktörünün B aktörü ile olumlu bir ilişkisi bulunduğunu ve B'nin de C aktörü ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduklarını ve ayrıca B ve C'nin uzun süredir olumsuz ilişkilerinin olduğunu varsayalım. Sosyal mesafe kavramına göre A ile C hiçbir zaman doğrudan olumsuz bir ilişkiye sahip olmayacağı ve söz konusu ilişkinin açık üçlü olduğu söylenebilecektir. Söz konusu modelde, B işini tam olarak yerine getirmek için gerekli bilgi, kaynak ve desteği A'dan görebileceğini, hatta A'nın sağladığı desteğin C'den gelen yıkıcı etkileri dahi ortadan kaldırabileceğini, bu nihayetinde işini gerektiği gibi tamamlayabileceğini düşünmektedir. Yazarlar bu durumun iki şekilde olabileceğini, ilk durumda A'nın bilerek ve isteyerek B'ye yardım edebileceğini, ikinci durumda ise istemsiz olarak, yani A'nın farkında olmadan sadece halihazırdaki arkadaşlık ilişkileri bağlamında ettiği yardımlardan B'nin faydalanabilmesi şeklinde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Her iki durumda da, olumsuz ağ ilişkisinden dolayı işini tamamlamakta zorluk çeken B'ye

yardım eden A'nın, B tarafından işini gereğince yerine getirmek amacıyla daha önce kendisine sağlanmayan ilave bazı bilgi ve kaynaklara sahip olabileceği, bu nedenle de A'nın performansının artabileceği belirtilebilecektir (Marineau, vd., 2016: 240-241). Diğer bir ifadeyle, A'nın dolaylı olarak sahip olduğu olumsuz ağ ilişkisinden, işini daha etkili ve etkin tamamlamasına olanak verecek bazı bilgi ve kaynaklar edinebileceği ve böylece bireysel performansını yükseltebileceği söylenebilecektir. Dolayısıyla, çalışanların sahip oldukları olumsuz sosyal ağların her zaman olumsuz sonuçları olmayacağı, bazı şartlar altında söz konusu ağların bireysel performansın yükselmesi için faydalı imkanlar ortaya koyabileceği ifade edilebilecektir.

Yukarıda değinilen hususlar dikkate alındığında, çalışanların sahip oldukları olumlu veya olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, onların iş yeri performanslarını artırıcı ve azaltıcı etkileri olabileceği görülmektedir. İlgili yazındaki çalışmalar ışığında, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin genel olarak iş görenin bireysel performansını artırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilecek iken, olumsuz sosyal ağların çoğunluklu çalışanın bireysel performansını azalttığı belirtilebilecektir. Ancak, olumsuz sosyal ağların çalışanların performansı üzerinde her zaman azaltıcı bir etkisi olmadığı da ayrıca ifade edilebilecektir.

Belirtildiği üzere, akademik personelin bireysel düzeydeki performansı ile söz konusu personelin sosyal ağ ilişkilerinin performansa olan etkisine bakılacağı bu araştırmada, yapılacak görgül ölçümlere bağlı olarak ortaya çıkacak tabloya ilişkin, yazındaki çalışmalar ışığında, bazı ön çıkarımlar yapmanın mümkün olduğu görülmektedir. Ancak, olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin performans üzerindeki etkisini ele alan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun yabancı yazından alınmış olmasının, kültürel olarak genelleme yapılmasına engel olabileceği, ayrıca çalışmaların üniversite dışında da birçok farklı bağlamda gerçekleştirilmesinin, bağlamsal olarak farklılık ortaya koyabileceği varsayımı ile bu çalışmalarda elde sonuçlara ilişkin olarak yapılan çıkarımların da, araştırmanın sonuçları ile bağdaşmayabileceği söylenebilecektir. Bu kısıt altında, yazındaki çalışmalar çerçevesinde, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin akademik personelin performansını arttıracığı, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin ise azaltacağı rahatlıkla söylenebilecektir. Fakat, Marineau ve diğerlerinin (2016) yapmış olduğu çalışma ışığında, olumsuz sosyal ağların farklı bağlam ve koşullarda olumlu performans sonuçlarına da yol açabileceği ayrıca belirtilebilecektir. Buna ek olarak, Abbasi ve diğerleri (2011: 606) de her ne kadar olumlu sosyal ağ ilişkilerinin akademisyenlerin yayın performansı üzerinde olumlu etkileri

olduğunu belirtse de, daha çok merkezi konumlu aktöre sahip olma derecesini gösteren Eigenvector merkeziliği skorlarının, ortak yayın performansı skorları ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu, söz konusu bu durumun ise bahse konu merkezilik skoru yüksek olan aktörlerin daha ziyade yerel olmayan küresel boyuttaki Eigenvector merkezilik skoru düşük aktörler ile bağlantılı olmasından kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, küresel bazda görece az tanın yazarlar ile makale yazan akademisyenlerin, yayın performanslarının bu durumdan olumsuz etkilendiği söylenebilecektir. Kısacası, olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, performans üzerinde her zaman beklenen şekilde yansımaları olmayabileceği ifade edilebilecektir.

Akademik performansın sosyal ağ ile ilişkisine bakıldığı bu çalışmada olumlu ve olumsuz sosyal ağların bahse konu performans üzerindeki etkilerine bakılmış olup, aşağıdaki soruya cevap aranmıştır;

Araştırma Sorusu: Aynı örgüt içerisinde, aynı sosyal ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin birbirleri arasında oluşan olumlu/olumsuz sosyal ağ bağlantıları ile bireysel performansları arasında bir ilişki var mıdır?

Sonuç olarak, araştırma sorusu bağlamında araştırılmak istenen etki akademisyenlerden seçilen bir ağ üzerinden tartışılacaktır. Bu doğrultuda, bir sonraki bölümde araştırmanın yöntemi, bulguları ve buna bağlı olarak sonuçları irdelenecek olup ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM IV. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışanların işyerinde örgütün amaçları doğrultusunda gösterdikleri çaba olarak nitelendirilen bireysel performansın, çalışanın sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinden belirli düzeylerde ve belirli şekillerde etkilendiği söylenebilecek olup, söz konusu etkinin yönünün ve niteliğinin ağ ilişkisinin özellikleri anlamında farklılıklar gösterdiği belirtilebilir. Yönetim ve organizasyon yazını incelendiğinde sosyal ağlar ile birlikte ele alınan pek çok bağımlı değişken (iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık vb.) olduğu görülmekte olup performans da bunlardan biri olarak karşımıza çıkmakta olup bu çalışmada bahse konu değişkenlerden performans ele alınacaktır. İlgili yazında yer alan ve sosyal ağlar ile performans arasındaki ilişkiye atıfta bulunan çalışmalar dikkate alındığında, çalışanların sahip oldukları olumlu sosyal ağ ilişkileri ile bireysel performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilebilecektir (Sparrowe ve diğerleri, 2001). Başka bir ifadeyle yazında bahse konu değişkenler arası ilişkiyi ele alan çalışmalar incelendiğinde (Podolny ve Baron, 1997; Kratz, 1998; Castilla, 2005; Geriş ve Aracı, 2011; Burt, 1997, 2005; Mehra ve diğerleri., 2001; Killduf ve Brass, 2010; Moran, 2005; Dess ve Shaw, 2001; Ahuja ve diğerleri, 2003; Sparrow ve diğerleri, 2001; Cross ve Cummings, 2004), ağ içerisinde yer alan aktörün sahip olduğu olumlu sosyal ağ yapılarının aktöre performans anlamında katkı sağladığı, olumlu sosyal ağlar ile performans arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığı üzerine atıfta bulunmaktadır.

Buna karşın, yukarıda da ifade edildiği üzere, sosyal dünyadaki ilişki gerçeğinin sadece olumlu ilişkileri değil aynı zamanda olumsuz sosyal ağ ilişkilerini de kapsadığı, hatta bazı koşullarda bireyin davranışı ve duygu durumu üzerinde olumsuz kavramların olumlu olanlardan daha etkili olduğu, bu nedenle sosyal ağ yaklaşımları ile yapılacak olan çalışmalarda bütüncül bir bakış açısı sağlama adına olumlu sosyal ilişkiler kadar olumsuz sosyal ilişkilerin de araştırmaya dahil edilmesi gerektiği vurgulanan hususlardandır. Bu doğrultuda, sosyal ağ ilişkilerinin performansla olan katkısının ele alındığı bu çalışmada, bütüncül bir bakış açısı yakalamak ve araştırılan kavrama ilişkin daha fazla bilgiye sahip olmak adına olumsuz sosyal ağlar da analizlere dahil edilmiştir. İlgili yazın incelendiğinde, sosyal ağ içerisinde yer alan aktörlerin sahip oldukları olumsuz sosyal ağları ile iş yerinde göstermiş oldukları performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan yabancı çalışmaların sınırlı sayıda olduğu (Podolny ve Baron, 1997; Moyihan ve Pandey, 2007; Xia

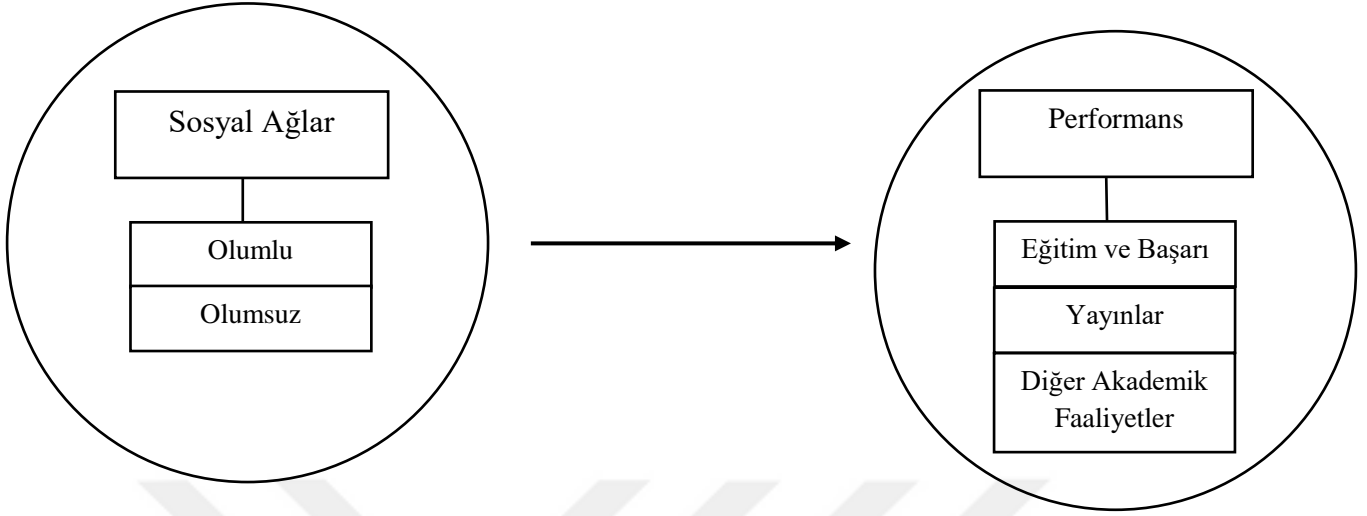
ve diğeri, 2009; De Jong ve diğeri, 2014; Balkundi ve diğeri, 2009; Sparrowe ve diğeri, 2001; Labianca, 2014), yerli çalışmaya rastlanmadığı ifade edilebilecek olup var olan çalışmalarda ise bahse konu kavramlar arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performansı olumsuz bir şekilde etkilediği, bahse konu çalışmaların ortak sonucu olarak aktarılabilecektir. Ancak, yazında yer alan bazı çalışmalara (Marineau ve diğeri, 2016) göre, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performansı bazı durumlarda ve şartlarda artırıcı etkilere de sahip olduğu söylenebilecektir.

Aktörlerin içinde buldukları/yaşadıkları sosyal ağlardan etkilenmemeleri neredeyse imkansız bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Son dönemde de ilgili yazında, olumsuz sosyal ağlar ivme kazanan bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bu çalışma, aktörün sahip olduğu olumsuz sosyal ağların önemine vurgu yapmakta ve aktörün iş yeri performansı üzerinde, yazında yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan ‘olumsuz neticeler’e karşı, bahse konu değişkenler arasında olumlu bir ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Bu araştırmada geliştirilen model ile sosyal ağlar ve performans arasındaki ilişki farklı bir boyut ile ele alınmış olacaktır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada çerçevesinde ele alınan bağımlı (performans) ve bağımsız değişkenler (sosyal ağlar) temel alınarak araştırma modeli oluşturulmuş olup, Şekil-1’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere, çalışanın sosyal ağ ilişkilerinin her iki yönü (olumlu-olumsuz) ile bireysel performans etkilemektedir. Aşağıda söz konusu etkinin niteliği detaylı bir şekilde irdelenecektir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



4.3. Araştırma Yöntemi

Yönetim organizasyon yazınında sosyal ağ analizi kullanarak yapılan çalışmalarda seçilen/belirlenen örneklem, sosyal ağ haritasının seçilen örnekleme özgü olmasından dolayı araştırmanın evrenini de oluşturmaktadır.

Araştırmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren üniversiteye bağlı bir fakültede görev alan akademik personel üzerinde ağ analizi gerçekleştirilmiştir. Ağın seçiminde ilgili yazında olumsuz sosyal ağ analizi çalışmaları bağlamında dile getirilen bazı nitelikler göz önüne alınmış ve analiz yapılacak bağlamın bu özellikleri taşımasına dikkat edilmiştir. Olumsuz sosyal ağ çalışmalarının öncü eserleri arasında yer aldığı kaydedilen Labianca ve Brass'ın (2006: 605) çalışmasında değinildiği üzere, örgütsel bağlamda olumsuz sosyal ağların ortaya çıkmasını etkileyen en önemli etmenlerden birinin görev bağımlılığı olduğu belirtilmektedir. Bir çalışanın ya da birimin çıktı oluşturmak amacıyla ortaya koyduğu faaliyetin, diğer çalışan veya birimden ne derece etkilendiğine atıfta bulunan görev bağımlılığı (Liden, vd.,2006: 725) kavramının, çalışanlar arası koordinasyon ve eş güdüme atıfta bulunması ve söz konusu ilişkilerin de sosyal ağ ilişkilerinden derinden etkilenmesi sebebiyle, çalışanların ağ ilişkileri ile bahse konu kavram arasında sıkı bir etkileşim olduğu söylenebilecektir. Labianca ve Brass (2006: 605) özellikle bireylerin yüksek düzeyde koordinasyonun, ortak karar almanın ve eş güdümünün işin tamamlanması için elzem olduğu bağlamlarda, karşılıklı görev bağımlılığının yüksek olduğunu, sözü edilen yüksek görev bağımlılığının bulunduğu örgütlerde olumsuz sosyal ağların, daha az görülebileceğini

bildirmekte olup söz konusu örgütlere örnek olarak hastane veya teknoloji şirketleri verilmektedir. Buna karşın, işlerin daha bireysel olarak yerine getirildiği örgütlerde ise görev bağımlılığının düşük olduğu ve bu gibi örgütlerde de olumsuz sosyal ilişkilerin daha kolay ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Labianca ve Brass, 2006: 606). Düşük görev bağımlılığına sahip örgütler için ise, bireylerin görece daha çok bireysel olarak çalışma ve ürün ortaya koyma imkanlarının fazla olması anlamında fakülteler verilmektedir (Aktaş ve Şener, 2012: 107).

Sözü edilen bu hususlar dikkate alındığında, olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performans üzerindeki etkisinin ele alındığı bu çalışmada, bahse konu ağ ilişkilerinin performansa olan etkisinin daha net ortaya çıkarılmasını sağlamak amacıyla, görev bağımlılığının düşük ve olumsuz ağ ilişkilerinin daha yüksek olabileceği bir bağlamın seçilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir. Görev bağımlılığı görece daha yüksek olan bir bağlamın seçilmemesinin nedeninin ise, bahse konu bağlamlardaki yüksek eşgüdümün olumsuz ağ ilişkilerinin araştırılmasına olanak vermeyebileceği, bu nedenle olumsuz ağların bireysel performans üzerindeki etkisinin net olarak elde edilemeyeceği düşüncesine dayandığı belirtilebilecektir.

Araştırmada, katılımcılara yüz yüz görüşme yöntemi ile sorular sorulmuş olup, araştırma bağlamında hazırlanan sorularının bizzat yanıtlanması sağlanmıştır. 37 kişilik akademik kadronun tamamı ile görüşülmüş ve soruların tamamına cevap alınmıştır. Ağ içerisinde yer alan aktörlere 'A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, R, S, T, U, V, Y, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15' olmak üzere kod isimler verilerek şahısların isimleri anonimleştirilmiş, araştırma boyunca bahse konu kodlar vasıtasıyla analizler yapılmış ve mahremiyet çerçevesinde aktörlerin gerçek isimleri gizli tutulmuştur.

4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları Ve Süreci

4.4.1. Performans Ölçümü

Bu çalışmada veri toplama araçlarından biri olarak, ağ analizinin yapıldığı Ankara ilindeki üniversitenin daha önceden belirlediği kriterler çerçevesinde elde ettiği performans verileri/sonuçları kullanılmıştır. Söz konusu ölçütler belirlenirken, akademik personelin örgüt içerisinde, örgütün vizyon ve misyonuna katkıda bulunabilme adına etkili bir performans sistemi kurulması düşüncesi temel oluşturmaktadır. Üniversitenin Öğretim Üyesi Atama ve Yükseltme Yönergesi içerisinde yer alan tüm maddelerin yanı sıra, diğer

yönergelerden farklı olarak öğrenci değerlendirmeleri de performans ölçüm sistemine dahil edilmiştir. Bu bağlamda bahse konu performans ölçümü ve buna ilişkin belirlenen kriterler öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlilerini kapsamakta olup temelde dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; eğitim ve başarı, yayınlar, diğer akademik faaliyetler olarak sıralanmaktadır. Söz konusu boyutların puan ağırlıklandırmaları ele alındığında ise, 'Eğitim ve Başarı ve Yayınlar' boyutları akademik personelin performans değerlendirmesine %35, 'Diğer Akademik Faaliyetler' %30 puan oranında katkıda bulunduğu belirtilmektedir.

4.4.2. Sosyal Ağ Analizi

Sosyal ağ düzeneği analizleri pek çok farklı boyut ve araştırma düzeyinde uygulanabilmektedir. Söz konusu bu farklılar, örgütler arası, takımlar veya gruplar arası ve bireyler arası olarak ayrıştırılabilmekte olup sosyal ağ analiz yöntemleri ve araçları ile derinlemesine incelenebilmektedir (Sözen, 2012: 3). Bahse konu ağ araştırmalarında veri analizinin yapılabilmesinin ön koşulunun, ağ içerisinde yer alan aktörler arası ilişki durumu ve bu durumun tespit edilmesi olduğu belirtilebilecektir. İlişki durumunun tespiti, ölçülmek istenen ağ analiz yöntemine göre mülakat veya anketler yolu ile gerçekleştirilebileceği gibi ikincil veri kaynaklarında da elde edilebilmektedir. Yazında, ağ düzeneğine ilişkin yapılan çalışmalar sonucunda toplanan verilerin analizi için en uygun yöntemin 'Matris' yöntemi olduğu belirtilmektedir (Hanneman ve Riddle, 2005: 4). Buna göre, araştırmanın amaçları çerçevesinde toplanan veriler, UCINET, NodeXL, NetDraw gibi bilgisayar uygulamalarının yardımı ile matris şekline dönüştürülmektedir. Araştırmanın yapılacağı ağ analizinde yer alan için her aktör için söz konusu matriste bir satır ve bir sütun oluşturulmakta olup, bahse konu aktörün bulunduğu satır ile diğer aktöre/aktörlere ait sütun/sütunların kesiştiği noktaya aktörün diğer aktör/aktörler ile ilgili görüşünü yansıtan değer yazılmaktadır. Söz konusu değer, 0 (aktörler arası ilişki yok) ve 1 (aktörler arası ilişki var) şeklinde olmaktadır. Örnek bir matris Hanneman ve Riddle (2005) tarafından oluşturulmuş olup, Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örnek Matris

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

Kaynak: Hanneman, R. A. ve Riddle, M. 2005. Introduction to Social Network Methods, California: University of California Press.

Söz konusu örnek matriste 5 aktörün sosyal ağ ilişkileri 5x5'lik bir matris oluşturularak ifade edilmeye çalışılmış olup, aktörler arası ilişkinin varlığı '1' ile ifade edilirken, aktörler arası ilişki olmaması durumu '0' ile belirtilmektedir. Buna göre, A aktörünün B ve D ile ilişkisi bulunurken, C aktörü ile herhangi bir ilişki bulunmamaktadır ifadesi doğru bir ifade olabilecektir.

Çalışanın sosyal ağ ilişkilerinin, onun bireysel performansına olan etkilerinin inceleneceği bu çalışmada aktörlerin sosyal ağ ilişkilerinin niteliğini, yönünü ve ilişkiye dair diğer detayları elde etmek adına LaBianca ve diğerleri (2013: 1033) tarafından geliştirilen 3 soruluk bir anket kullanılmış olup, bahse konu soruların Türkçe'ye aktarılması sırasında Schaffer ve Riordan (2003) tarafından vurgulanan çeviri ölçütleri temel alınmıştır. Bu çerçevede, sorular önce İngilizceden Türkçeye çeviri yapılmış akabinde ters çeviri işlemi yapılmış, daha sonra hem İngilizceye hem de yönetim organizasyon alanına hakim bir uzmana kontrol ettirilmiştir. Buna göre, araştırmanın ağ analizi ölçümü için kullanılan sorular Tablo 2'de detaylı olarak sunulmuştur. Bahse konu her sorunun altında seçilen akademik birimde faaliyet gösteren akademik personelin tüm listesi yer almakta olup her aktöre sorular tek tek okunmuş ve alınan cevaplar neticesinde işaretleme yapılmıştır.

Tablo 2. Ağ Analizi Ölçüm Soruları

Soru 1	Listedeki hangi kişiyi/kişileri yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız.
Soru 2	Listedeki hangi kişilere işle ilişkili danışır ve malumat alırsınız?
Soru 3	Bazen insanlar işyerlerinde bizim kendimizi huzursuz hissetmemizi sağlayabilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı tercih edersiniz. Liste içerisinde çekindiğiniz bu tip insanlar var mı?

Kaynak: 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.

Görüldüğü üzere, Tablo 2’de yer alan sorular araştırmanın bağımsız değişkeni olan sosyal ağları ifade etmekte olup 2 ayrı gruptan oluşmaktadır. Buna göre ilk soru olan ‘Listedeki hangi kişiyi yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız?’ ve ikinci soru olan ‘Listedeki hangi kişilere işle ilişkili danışır ve malumat alırsınız?’ ağ içerisindeki aktörler arası olumlu ağları tespit etme amacı güderken, üçüncü ve son soru olan ‘Bazen insanlar işyerlerinde bizim kendimizi huzursuz hissetmemizi sağlayabilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı tercih edersiniz. Liste içerisinde çekindiğiniz bu tip insanlar var mı?’ ise araştırmanın yapılacağı sosyal ağ içerisinde aktörler arası olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin tespitine yöneliktir.

Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde sosyal ağlara ilişkin kavramların ve yapılan analizlerin daha iyi kavranabilmesi açısından yönetim ve örgüt yazınında yoğun olarak kullanılan bazı kavram ve tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

- **Aktör:** Ağ içerisinde yer alan her bir birey/örgüt.
- **Ego:** Sosyal ağ içerisinde ‘odak’ noktada olan aktör.
- **Derece:** Aktörün diğer aktörler ile olan direkt bağlantılarının sayısını ifade etmektedir.
- **Yoğunluk:** Ağ içerisinde yer alan bağlantı sayılarının, olası muhtemel bütün diğer bağlantı sayısına oranı olarak tanımlanabilecektir (Freeman, 1979).
- **Karşılıklık:** İki aktör arası var olan bağlantının karşılıklı olup olmaması durumuna atıfta bulunmaktadır.

- **Merkezilik:** Ağ içerisinde yer alan aktörlerin etkinlik durumlarına atıfta bulunmaktadır. Derece, Yakınlık ve Arasında merkezilik ölçütleri merkeziliğin temel belirleyicileri olarak ifade edilmektedir.

- **Derece Merkeziliği:** Aktörün ağ içerisinde sahip olduğu bağlantılarının sayısını ifade etmektedir. Benzer şekilde, ağ düzeneğinde merkezde konumlanmış aktör olarak da tanımlanabilmektedir (Monge ve Contractor, 2001: 443).

- **Dış Derece Merkeziliği (indegree):** Sosyal ağda yer alan özne aktörden diğer aktörlere olan bağlantı sayısı,

- **İç Derece Merkeziliği (outdegree):** Diğer aktörlerden özne aktöre olan bağlantı sayısı olarak tanımlanmaktadır (Freeman,1979).

- **Yakınlık Merkeziliği:** Aktörün sosyal ağ içerisinde yer alan diğer aktörle olan yakınlığına atıfta bulunmaktadır. Bahse konu sosyal ağ verisinde ağırlıklandırılma yapılmış ise iç yakınlık ve dış yakınlıktan söz edilmektedir. Buna göre;

- **İç yakınlık:** Sosyal ağ içerisinde yer alan diğer aktörlerin aktöre ulaşım kolaylığını ifade etmektedir (Valente ve Foreman, 1998).

- **Dış yakınlık:** Sosyal ağ içerisinde yer alan aktörün diğer aktörlere ulaşım kolaylığını ifade etmektedir (Valente ve Foreman, 1998).

- **Arasındalık (betweenness):** Aktörün, sosyal ağ düzeneği içerisinde yer alan ve birbirlerine yakın mesafede olan iki aktörün arasında yer alması/aracılık etmesi olarak tanımlanmaktadır (Monge ve Contractor, 2001: 443).

- **Arasında merkezilik (betweenness centrality):** Verili bir ağdaki aktörün birbirleri ile bağlantılı olmayan diğer aktörler ile ne düzeyde ilişkili olduğuna atıfta bulunmaktadır. Ayrıca, aktörün arasındalık merkezilik skorunun yüksek olmasının, söz konusu aktörün ağda köprü vazifesi yerine getirdiği belirtilmektedir (Abbasi ve diğerleri, 2011).

Bahse konu kavramların yanı sıra ağ analizlerinde bulunan aktörlerin ağın içerisindeki konumlarının tespitine yönelik olarak belirlemeler yapılabilmesi ve ağ yapısının daha net anlaşılabilmesi açısından bir takım ölçüt türleri belirlenmiştir (Monge ve Contractor, 2001: 442). Anılan söz konusu türler ise Tablo 3’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. Ağ Analizinde Kullanılan Ölçüt Türleri

ÖLÇÜT TÜRÜ	AÇIKLAMA
İlişkinin Gücü	Aktörler arasında ilişkiye ayrılan süre, duygusal anlamda yoğunluk, ilişkinin taraflara sağladığı faydalar
İlişkinin Yönü	Ağ içerisinde yer alan aktörler arası var olan ilişkinin ve iletişimin ne güçlülük derecesini ifade etmektedir
Frekans (Sıklık)	Ağ içerisinde aktörler arası olan bağlantıların ne sıklıkla meydana geldiğini ifade etmektedir
Durağan Olma Durumu	Aktörler arası bağlantının verili bir zaman aralığında gerçekleşme süresi
Çok Düzeylilik	İki aktör arasındaki ilişkinin birden fazla sayıya sahip olması durumunu ifade etmektedir
Dolaylı İlişkiler	İki aktör arasında var olan ağ bağlantılarının aracılar vasıtasıyla gerçekleşmesi durumunu ifade etmektedir
Simetri	Aktörler arası var olan ilişkinin ya da ilişkilerin karşılıklı olması durumuna atıfta bulunmaktadır

Kaynak: Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, Sage Publications.

Yukarıda verilen ölçüt türleri vasıtasıyla, bir ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörler arasında var olan iletişimin ve ilişkinin/ilişkilerin niteliği, boyutu ve yapısına ilişkin bilgi edinilebilmekte olup, elde edilen bilgiler ışığında yapılan ağ analizlerine dair çıkarım ve yorumlamaların daha kolaylaştığı ifade edilebilecektir.

4.5. Analizlerde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizinde, SPSS 21 ve UCINET 6.0 programları kullanılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın bağımlı değişkeni olan performans için seçilen üniversitenin kendi belirlediği performans ölçüm kriterlerine göre, söz konusu değişkenin 3

alt boyutundan (eğitim-başarı, yayınlar ve diğer akademik faaliyetler) akademisyenlerin elde ettiği puanlar IBM SPSS Statistics 21 paket programına girilmiştir. Diğer taraftan araştırmanın bağımsız değişkeni olan sosyal ağların analizi için LaBianca ve diğerleri (2013: 1033) tarafından sosyal ağ ilişkilerini lme amaçlı geliştirilen 3 soru, seçilen akademik birimdeki akademisyenlere uygulanmıştır. Uygulama neticesinde elde edilen veriler UCINET (6.0) programına 37x37lik matris oluşturulup (performans verisi olmayan akademik personel de matrise dahil edilmiştir), aktör isimleri kodlanarak ve her bir aktörün diğerine ilgili ilişki durumu göz önünde bulundurularak, ilişkinin olduğu aktörlere 1 ve ilişkinin var olmadığı aktörlere 0 verilerek yapılmıştır. Oluşturulan matriste, Arasında Merkezilik ve Derece Merkezilik analizleri yapılmıştır. Analizlerden çıkan neticeler bağlamında araştırmanın sorunsalı ve kuramsal çerçevesinde de belirtildiği üzere bu çalışmada olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireyin performansı üzerindeki etkilerine bakılmak üzere, diğer aktörlerden özne aktörlere giden bağlantı sayısını ifade eden İ Derece Merkezilik puanları değerlendirmeye alınmıştır. Aktörlerin merkezilik puanları (arasında merkezilik, derece merkezilik) ile eğitim ve başarı, yayınlar ve diğer akademik faaliyetlerden oluşan performans puanları ile birlikte IBM SPSS Statistics 21 paket programına girilmiştir. Bu çerçevede, değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi sebebiyle korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Bir sonraki bölüm olan Bulgular kısmında bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkiler detaylı olarak ele alınıp, her bir değişken arası ilişki tartışılacaktır.

BÖLÜM V. BULGULAR

5.1. Sosyal Ağ Analizi

Daha önceki bölümlerde değinildiği üzere, Ankara ilinde faaliyet gösteren üniversitenin akademik biriminde yer alan 37 akademik personel üzerinde ağ analizi yapılmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen sosyal ağ analizleri 37x37'lik matris üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bahse konu aktörler harf kodlamasına tabi tutulmuş olup, gerçek kimlikleri gizli tutulmuştur.

Analizde yer alan aktörlerin bulunduğu ağ içerisindeki ilişkinin tespitine yönelik olarak gerçekleştirilen 3 soruluk anket (LaBianca, vd., 2013: 1033) neticesinde elde edilen ilişki ağları arasında merkezilik ve derece merkezilik bağlamında sosyal ağ analizine tabi tutulmuştur.

5.1.1. Olumlu Sosyal Ağlar – Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Diyagramları ve Sonuçları

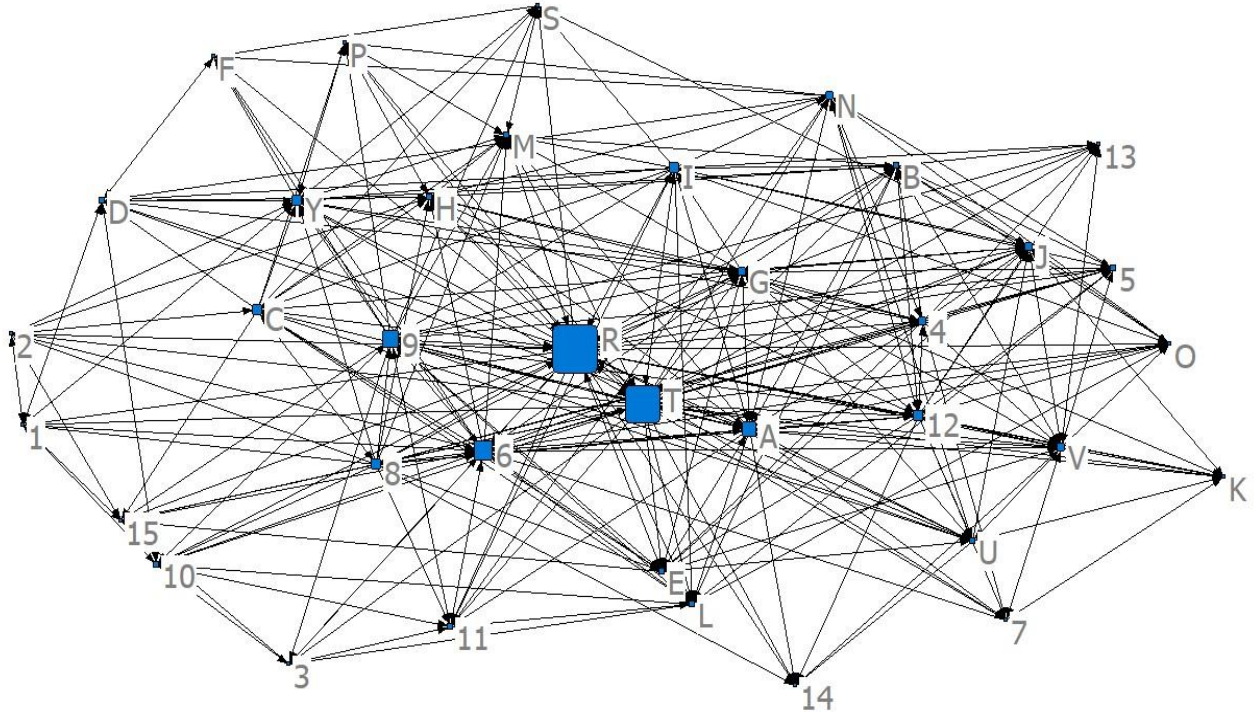
Analizin yapıldığı ağ olarak seçilen fakülteye yöneltilen ve temelde olumlu ağ ilişkilerini tespit etme amacı güden ilk soru bağlamında olumlu ağ ilişkileri ile arasındalık merkezilik değerlerine göre sıralanmış on kişiye ait sosyal ağ analiz verileri (en yüksek değeri alan aktörden başlanmıştır) Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Olumlu Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Analiz Verileri

Aktör	Arasındalık Merkeziliği
R	136,558
T	108,32
G	89,944
A	64,958
D	49,442
N	32,4
Y	28,259
C	27,27
M	26,608

Buna göre, olumlu sosyal ağ analiz verilerinin arasındalık merkeziliğine göre oluşturulmuş sosyal ağ diyagramı Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2. Olumlu Sosyal Ağlar ve Arasındalık Merkeziliği Sosyal Ağ Diyagramı



Olumlu sosyal ağ ilişkilerini ortaya çıkarmayı hedefleyen ve aynı zamanda araştırmanın ilk sorusuna verilen cevaplar bağlamında oluşan sonuçlara bakıldığında, R kodlu aktörün merkezi aktör olduğu ve aynı zamanda anılan ağ düzeneği içerisinde birbirleri ile yakın mesafede bulunan diğer iki aktörün arasındaki aracılık faaliyeti en yüksek olan aktör olduğu da tespit edilmiştir. Buna göre bahse konu aktörün arasındalık merkezilik puanına göre en üstteki aktör olmasının, ilgili yazındaki çalışmalar ışığında, ağ düzeneğinde birbiri ile ilişkisi olmayan diğer aktörler arasında bir bağ sağladığı, bu nedenle farklı ağ ilişkilerinden işini tamamlamasına ilişkin farklı kaynaklar ve bilgiler elde edebileceği, bu anlamda söz konusu durumun da onun bireysel performansına olumlu bir şekilde yansıyabileceği varsayılabilmektedir.

Benzer şekilde T kodlu aktör de ağ haritasındaki yerleşimi ve olumlu sosyal ağ arasında merkezilik veri puanları neticesinde R'den sonra en yüksek skoru elde eden aktör olduğu söylenebilecektir. Şekil 2'de verilen diyagram incelendiğinde, ağın ucunda yer alan K aktörünün merkezde olan aktörün/aktörlerin çevre ağında (periphery) bulunduğu ve sosyal ağdan uzakta konumlandığı da görülmektedir.

5.1.2. Olumlu Sosyal Ağlar – Derece Merkeziliği Sosyal Ağ Diyagramları ve Sonuçları

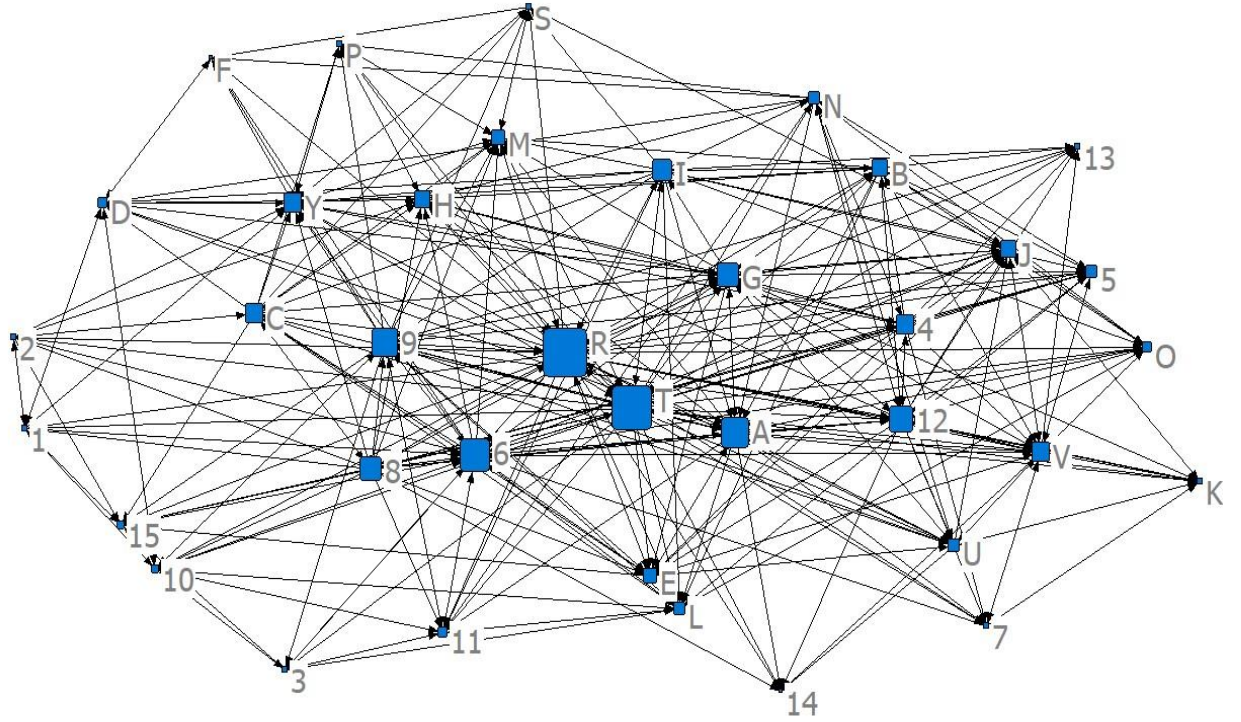
Olumlu sosyal ağları ifade eden ilk soruya ilişkin olarak aktörlerin verdikleri cevaplar neticesinde, derece merkezilik değerlerine göre sıralanmış sosyal ağ analizi verileri Tablo 5 ve yine sosyal ağ analizine göre oluşturulmuş sosyal ağ diyagramı Şekil 3'de sunulmuştur.

Tablo 5. Olumlu Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkeziliği Sosyal Ağ Analiz Verileri

Aktör	Derece Merkeziliği (iç derece)
A	17
Y	16
G	15
R	14
V	13
U	11
C	10
D	9
B	7

Olumlu sosyal ağ analiz verilerinin derece merkeziliğine göre oluşturulmuş sosyal ağ diyagramı Şekil 3’de gösterilmektedir.

Şekil 3. Olumlu Sosyal Ağlar ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı



Yukarıda sözü edilen sorulara verilen cevaplardan edinilen veriler doğrultusunda olumlu sosyal ağ içerisinde yer alan aktörlerin derece merkezilik verileri ve diyagram incelendiğinde, A kodlu aktörün yüksek bir puanla ağın merkezinde konumlanmış olduğu ve geri kalan diğer aktörlerden bazılarının (Y, G, R, V) A’dan sonra yine merkezde olabilecekleri diğerlerinin ise, çevre alanda yer aldıkları söylenebilecektir. Yine yönetim ve örgüt yazınında konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalar dikkate alındığında, A aktörünün ağda en fazla ilişkiye sahip olan aktör olduğu, bu nedenle merkeziliğin ona sağlayacağı bazı avantajların bulunduğu, konumu dolayısıyla diğer aktörlere kıyasla daha fazla bilgi ve kaynağa erişimi bulunduğu, bu nedenle de işini yerine getirirken bu kaynak ve bilgileri kullanabileceği, bu anlamda performans değerlerinin de yüksek olmasının beklendiği söylenebilecektir.

Buna göre, araştırma kapsamında aktörlere sorulan ilk soru dahilinde, akademik personelin olumlu sosyal ağlarının tespitine yönelik yapılan derece merkezilik analizleri neticesinde olumlu ağı en fazla olan ya da farklı bir ifadeyle diğer aktörler tarafından en fazla sevilen/yakın olarak tanımlanan aktör A olarak tespit edilmiştir. Arasında merkezilik diyagram sonucuna benzer olarak K aktörü burada da ağın ucunda yer almaktadır.

5.1.3. Danışma Ağ İlişkileri – Arasındalık Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları

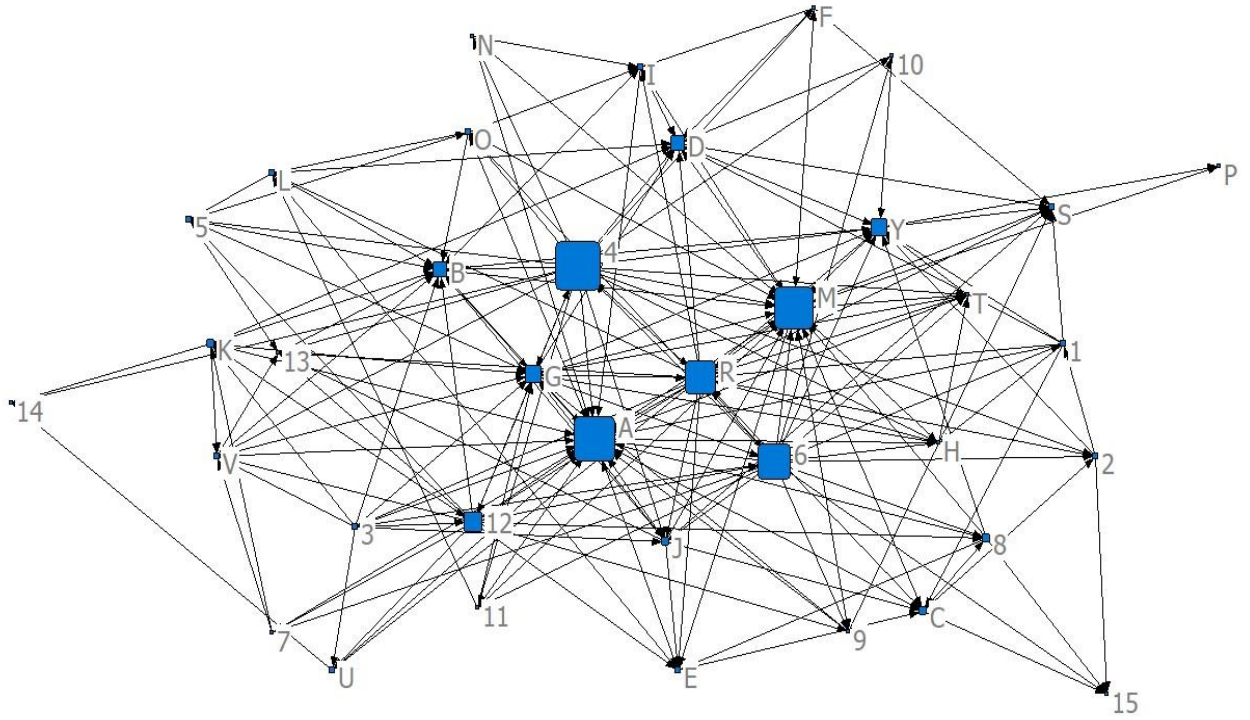
Ağ'da yer alan çalışanlara yöneltilen ikinci soru yine olumlu ağ ilişkilerinin tespitine yönelik olup, arasındalık merkezilik değerlerine göre sıralanmış on kişiye ait sosyal ağ analiz verileri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri

Aktör	Arasındalık Merkeziliği
M	331,557
A	261,314
R	184,904
G	178,545
C	91,294
12	86,106
6	83,675
4	60,710
Y	43,737

Danışma sosyal ağların arasındalık merkeziliğine göre oluşturulmuş sosyal ağ diyagramı ise Şekil 4'de sunulmuştur.

Şekil 4. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı



Olumlu sosyal ağ düzenineğin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilen araştırma kapsamında aktörlere sorulan ikinci sorunun sonuçlarına atıfta bulunan Tablo 7 ve Şekil 4 incelendiğinde, arasındalık merkeziliği en yüksek olan aktörün M ve ardından A olduğu tespit edilmekte olup, yine sosyal ağ içerisinde danışma boyutu en çok olan aktör A ve ardından M olarak saptanmıştır. Buna göre, ağın içerisinde yer alan diğer aktörler arasında aracı konumda bulunan aktör M, ağ içerisinde diğer aktörler tarafından en çok danışılan ikinci aktör olmuştur. Benzer şekilde ağ içerisinde en çok danışılan aktör olan A, diğer aktörler arasında aracı konumda bulunan ikinci aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ağın çevresinde yer alan aktörler incelendiğinde ise, P aktörünün ağa en uzak noktada konumlandığı başka bir ifadeyle ağ içerisinde en az danışılan insan olduğu da tespit edilmiştir.

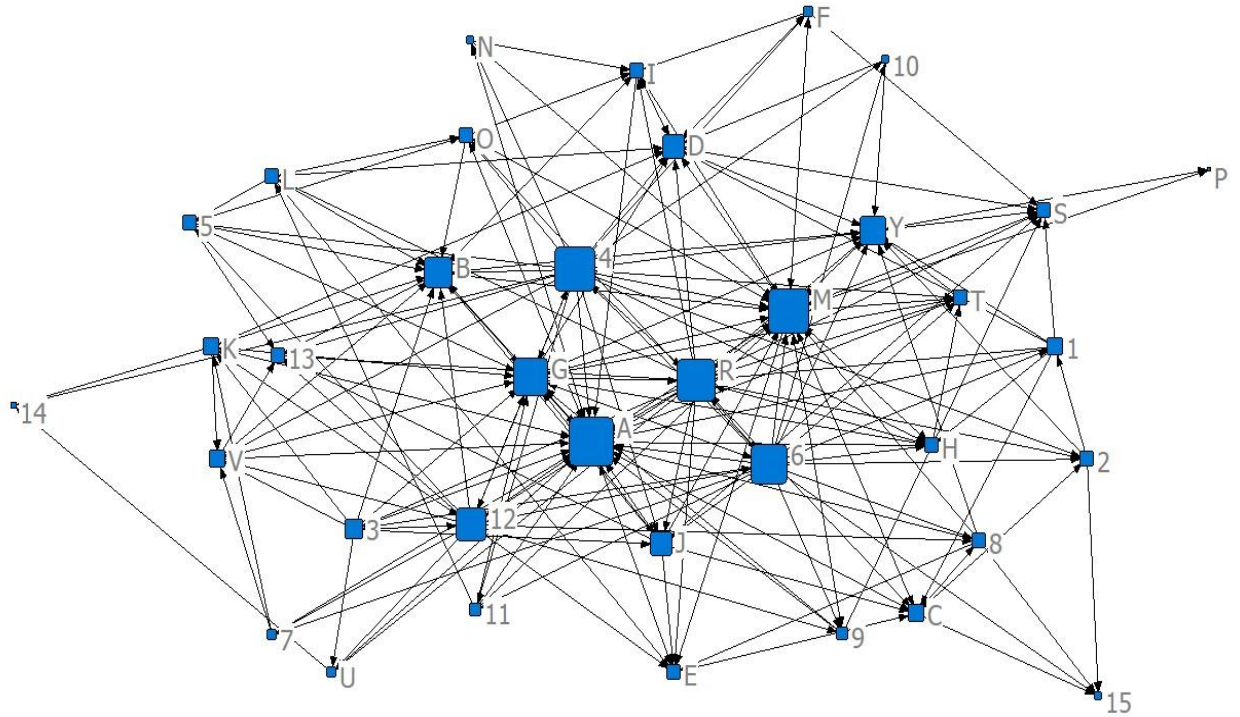
5.1.4. Danışma Ağ İlişkileri – Derece Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları

Yine araştırmanın ikinci sorusu olan olumlu ağ ilişkilerinin tespitine yönelik olarak yapılan analizler çerçevesinde, danışma ağı ve derece merkezilik değerlerine göre sıralanmış on kişiye ait sosyal ağ analiz verileri Tablo 7’de, sosyal ağ diyagramı ise Şekil 5’de sunulmuştur.

Tablo 7. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri

Aktör	Derece Merkeziliği(iç derece)
A	24
M	20
G	15
Y	14
B	12
D	10
R	8
S	7
T	6

Şekil 5. Danışma Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analizi Diyagramı



Danışma sosyal ağına ilişkin yapılan arasında derece merkezilik analizleri neticesinde, iç derece merkezilik puanlarına göre ağ içerisinde diğer aktörler tarafından en çok danışılan aktör A olarak belirlenmiştir. Şekil 5 incelendiğinde de A aktörünün ağın

ortasında konumlandığı görülmektedir. A'nın ardından aktör M'de yaklaşık bir puanla ağ içerisinde en çok danışılan ikinci aktör olarak konumlanmaktadır. Bunun yanı sıra, aktör P ağın oldukça dışında yer almakta ve danışılma seviyesi en düşük birey olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda yer alan ve birinci sorunun derece merkezilik skorlarına ilişkin olarak ortaya çıkan sonuçlarda da hatırlanacağı üzere, A aktörü en yüksek puanı alan aktör olarak karşımıza çıkmıştır. Bu anlamda, değinildiği üzere, birinci soruya verilen yanıtlara göre, merkezi konumda olan A aktörünün, diğerlerine göre daha farklı ve çeşitli kaynak ve bilgilere erişim imkanına sahip olduğu söylenebilecektir. Bu nedenle, bu soruya verilen yanıtlar çerçevesinde de derece merkeziliği en yüksek A aktörünün ağda sözüne itibar edilen bir aktör olduğu, bu nedenle diğerlerinin kendisinden bilgi ve becerisi nedeniyle ilgili çeşitli konularda danışmanlık talep ettiği söylenebilecektir.

Ancak A aktörünün farklı bilgi ve kaynaklara ulaşabilmesi nedeniyle, diğerlerinin kendisinden danışmanlık talep etmesinin altında A'nın sözü edilen kaynak ve bilgileri diğerlerine açmaması ve sadece kendi kontrolünde tutması gibi bir durumun söz konusu olabileceği, bu nedenle de ağdaki diğer aktörlerin tepki ve hoşnutsuzluğunu da çekebileceği ifade edilebilecektir.

5.1.5. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri – Arasındalık Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları

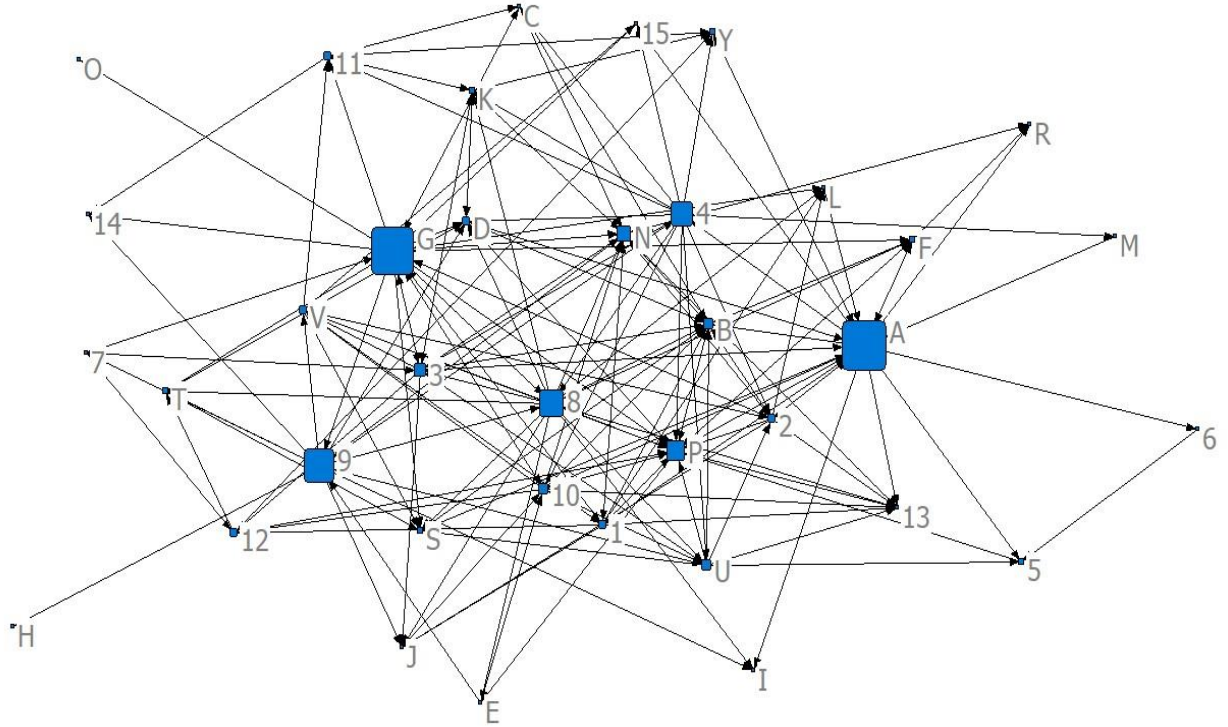
Araştırmanın üçüncü sorusunu oluşturan olumsuz sosyal ağ ilişkileri ile arasındalık merkezilik değerlerine göre sıralanmış on kişiye ait sosyal ağ analiz verileri Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri

Aktör	Arasındalık Merkeziliği
A	348,585
G	200,733
P	145,764
N	104,093
4	91,539
9	90,199
10	81,815
B	68,404
D	49,322

Olumsuz sosyal ağların arasındalık merkeziliğine göre oluşturulmuş sosyal ağ diyagramını Şekil 6’da sunulmuştur.

Şekil 6. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Arasındalık Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı



Şekil 6 incelendiğinde, merkezi konumda bulunan aktör A ve ona yakın bir puanla aktör G, olumsuz sosyal ağ düzeneği içerisinde mesafesi yakın olan diğer aktörler arasında aracılık etkileri en yüksek değere sahip aktörler olarak belirlenmiştir. Bunun haricinde, H ve O aktörleri ağın en dışında yer alırken, M ve R’de yine merkezi aktörlerin çevresinde (periphery) yer alan ve arasındalık değerleri en uzak olan aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan aktörler arasındaki olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin tespite yönelik olarak sorulan üçüncü sorunun analiz sonuçları incelendiğinde belirtildiği gibi, A aktörü arasındalık merkeziliği skorları bağlamında en yüksek puana sahip olan aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, arasındalık merkeziliği yüksek olması söz konusu aktörün ağda köprü vazifesi yerine getirdiğini gösteren bir ölçüt olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, A aktörünün bulunduğu sosyal ağ ilişki düzeneğinde, olumsuz ağ ilişkileri anlamında, diğerleri ile aracı bir konumda olduğunu gösterdiği, bu anlamda birinci ve ikinci soru kapsamında ele alınan parametlerde de A aktörünün merkezilik skorlarının yüksek olmasının, bahse konu aktörün olumsuz ağdaki aracı rolü üstlenmesine yol açmış olabileceği değerlendirilmektedir.

5.1.6. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri – Derece Merkezilik Ağ Diyagramları ve Sonuçları

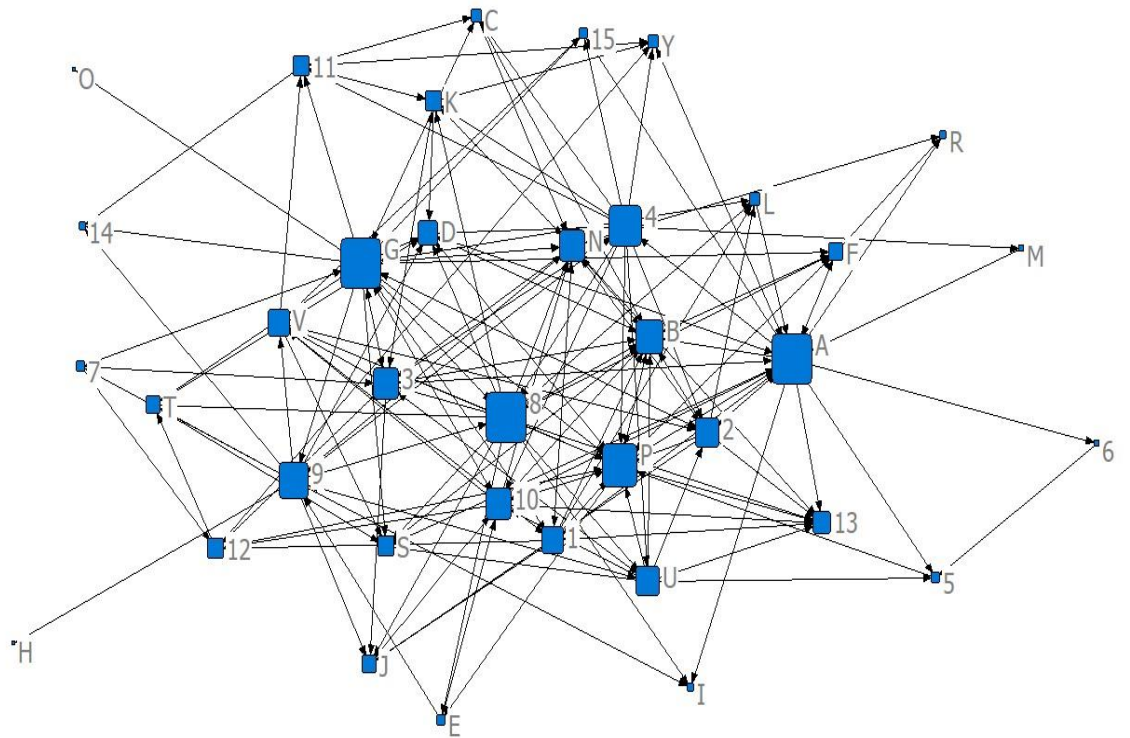
Yine araştırmanın üçüncü sorusunu oluşturan olumsuz sosyal ağ ilişkileri ile derece merkezilik değerlerine göre sıralanmış on kişiye ait sosyal ağ analiz verileri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Analiz Verileri

Aktör	Derece Merkeziliği(iç derece)
P	13
B	13
A	10
N	10
D	8
S	7
G	7
J	6
Y	5

Bunun yanı sıra olumsuz sosyal ağların derece merkeziliğine göre oluşturulmuş sosyal ağ diyagramını ise Şekil 7’de sunulmuştur.

Şekil 7. Olumsuz Sosyal Ağ İlişkileri ve Derece Merkezilik Sosyal Ağ Diyagramı



Buna göre olumsuz ağ düzeneğinde, aktörün diğer aktörler ile olan bağlantı sayısına atıfta bulunan derece merkezilik değerinden, aktöre gelen bağlantı sayısına işaret eden iç derece merkezilik puanları göz önünde bulundurularak oluşturulan diyagram neticesinde, ağ içerisinde olumsuz bağlantısı en yüksek olan ya da başka bir ifadeyle en sevilmeyen aktörlerin P, B, A ve N olduğu tespit edilmiştir. Ancak anılan aktörlerin akabinde gelen diğer aktörlerin de aldıkları değerler açısından merkez aktör/aktörlerden fazla uzakta olmadıkları da değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra yine Şekil 7 incelendiğinde, aktör H ve O'nun ağın oldukça dışında olduğu başka bir ifadeyle ağ içerisinde olumsuz ağ bağlantıları en düşük aktörler olduğu da kaydedilmektedir.

Bu veriler ışığında ve verili bir ağda en çok ağa sahip olan aktörün merkezi olduğu tanımı çerçevesinde, P aktörünün olumsuz ağ şebekesinde merkezi konumda olduğu görülmekte olup, ilgili yazındaki çalışmalara atıfla, bahse konu aktörün ağ düzeneğindeki en çok hoşlanılmayan aktör olduğu belirtilebilecektir. Bu bilgiler ışığında, P aktörünün işini tamamlaması anlamında gerekli olan bilgi ve kaynakları edinme konusunda zorlanacağı, hatta P'den hoşlanmama düzeyi yüksek diğer aktörlerin, P'nin çalışmalarını sabote edebileceği, bu nedenlerden ötürü P'nin performans anlamında en düşük değerlere sahip olmasının beklenebileceği ifade edilebilecektir.

Araştırma kapsamında, katılımcıların sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin niteliği ve yapısına ilişkin olarak yapılan analizlerin kısaca değerlendirmesinden sonra, bir sonraki bölümde sosyal ağ analizleri verileri ile performans değerleri arasındaki ilişki irdelenecek olup, sözü edilen kavramlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespitine çalışılacaktır.

5.2. Korelasyon Ve Regresyon Analizi Bulguları

5.2.1. Korelasyon Analizleri

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemek amacıyla ve verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle SPSS Statistics 21 paket programında verilere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizinde iki değişken birbirine bağlı olup, birindeki herhangi bir artışın/azalışın, diğer değişken üzerindeki artış/azalışa sebebiyet vermesi durumu söz konusudur. Bahse konu uygulamada esas amaç

ise, varsa değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü görmek olarak tanımlanabilecektir. Pearson Korelasyon Katsayısı/r için temel formül aşağıdaki gibidir.

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

Araştırmada olumsuz sosyal ağları ölçebilmek adına LaBianca (2011) tarafından geliştirilen 3 soruluk çalışma,

1. Listedeki hangi kişiyi yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız? (*Olumlu*)
2. Listedeki hangi kişilere işle ilgili danışır ve malumat alırsınız? (*Danışma*)
3. Bazen insanlar işyerlerinde bizim kendimizi huzursuz hissetmemizi sağlayabilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı tercih edersiniz. Liste içerisinde çekindiğiniz bu tip insanlar var mı? (*Olumsuz*)

Sosyal ağ analizinde arasında merkezilik ve derece merkezilik değerleri ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan performansın 3 alt boyutu; eğitim ve başarı, yayınlar ve diğer akademik faaliyetler arasında herhangi bir ilişkinin ve söz konusu ilişki varsa anlamlı olup olmadığına ilişkin bulguların değerlendirilmesi bağlamında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış olup Tablo 10’da değişkenler arası korelasyon değerleri sunulmakta olup, ağ içerisinde 10 aktöre ait performans (eğitim-başarı, yayınlar, diğer akademik faaliyetler) verileri Ek 4, Ek 5 ve Ek 6 da sunulmaktadır.

Söz konusu analizlerin daha iyi kavranabilmesi açısından, korelasyon katsayısının anlamlı olup olmadığına bakmak için hipotezler oluşturulmakta ve ardından korelasyon değerleri yorumlanmaya bakılmaktadır. Anılan hipotezler aşağıda verilmiştir;

- H₀: Korelasyon katsayısı anlamsızdır (p.>0.05/0.01; H₀: Reddedilemez)
- H₁: Korelasyon katsayısı anlamlıdır (p<0.05/0.01; H₀: Reddedilir)

Tablo 10. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

		Performans Eğitim ve Başarı	Performans Yayınlar	Performans Diğer Akademik Faaliyetler
Soru 1. Olumlu	<i>Arasında Olumlu</i>	0.165	-0.274	0.207
	<i>Derece Olumlu</i>	0.183	-0.378*	0.356
Soru 2. Danışma	<i>Arasında Danışma</i>	0.332	-0.045	0.484*
	<i>Derece Danışma</i>	0.455*	0.133	0.636**
Soru 3. Olumsuz	<i>Arasında Olumsuz</i>	0.463*	0.102	0.843**
	<i>Derece Olumsuz</i>	0.184	0.402*	0.318

**p<0.01 *p<0.05 (N=37)

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan sosyal ağlar ile bağımsız değişkeni ifade eden performans (eğitim ve başarı, yayınlar ve diğer akademik faaliyetler) arasındaki ilişkinin tespiti amaçlı yapılan korelasyon analizlerini içeren Tablo 10 incelendiğinde, araştırmada olumlu ağların tespitine yönelik sorulan ilk soru için, arasındalık merkezilik değerleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiş olup, oldukça dikkat çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşın, olumlu ağlara ilişkin olarak elde edilen

derece merkezilik skorları ile yayın performansı arasında anlamlı ($r = -0.378$, $p < 0.05$; H_0 : reddedilir, o halde korelasyon katsayısı anlamlıdır) ve negatif, zayıf düzey güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Benzer şekilde, ikinci soruyu kapsayan danışma boyutu çerçevesinde, arasında danışma ile performans eğitim, başarı ve performans yayınlar; derece danışma boyutu ile performans yayınlar arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmanın üçüncü sorusu ve son boyutunu kapsayan olumsuz ilişkiler dahilinde ise, arasında olumsuz boyutu ile performans yayınlar ve yine benzer şekilde derece olumsuz boyutu ile performans eğitim-başarı ile performans diğer akademik faaliyetler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan ve danışma boyutunu ölçen soru için yine arasındalık ve derece merkezilik skorları ile performans değerleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda, arasında danışma ve performans diğer akademik faaliyetler arasında anlamlı ($r=0.484$; $p < 0.05$; H_0 : reddedilir, o halde korelasyon katsayısı anlamlıdır) pozitif yönlü, zayıf düzey güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Benzer şekilde derece danışma boyutu ile bağımlı değişken olan performans eğitim başarı arasında anlamlı ($r=0.455$; $p < 0.05$; H_0 : reddedilir, o halde korelasyon katsayısı anlamlıdır), pozitif yönlü, zayıf düzey güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yine derece danışma boyutu ile bağımlı değişken olan performans diğer akademik faaliyetler arasında da anlamlı ($r=0.636$; $p < 0.01$; H_0 : reddedilir, o halde korelasyon katsayısı anlamlıdır), pozitif yönlü orta düzey güçlü bir ilişki mevcut olup, bahse konu ilişki dikkat çekicidir.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan ve olumsuz ağ boyutunu ölçen soru dahilinde yapılan analizler neticesinde, arasında olumsuz ve bağımlı değişken olan performans eğitim-başarı arasında anlamlı ($r=0.463$; $p < 0.05$; H_0 : reddedilir, o halde korelasyon katsayısı anlamlıdır), pozitif yönlü ve zayıf düzey güçlü bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir.

Arasında olumsuz boyutu ile performans diğer akademik faaliyetler değişkeni arasında da yine anlamlı ($r=0.843$; $p < 0.01$; H_0 : reddedilir, o halde korelasyon katsayısı anlamlıdır), pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmakta olup oldukça dikkat çekicidir.

Benzer şekilde derece olumsuz boyutu ile bağımlı değişken performans yayınlar arasında da anlamlı ($r=0.402$; $p<0.05$; H_0 : reddedilir, o halde korelasyon katsayısı anlamlıdır), pozitif yönlü orta düzey güçlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

5.2.2. Regresyon Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçümüne olanak sağlayan regresyon analizi de bağımsız değişken/değişkenlerin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki örüntüleri ele almaktadır.

Regresyon analizinde temel amaç, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında var olan ilişkinin bir modelle açıklanması olup, olguların ne şekilde temsil edildiğinin net bir şekilde görülmesidir. 1 bağımlı ve 1 bağımsız değişkenin olması durumunda basit regresyon analizi, 1 bağımlı değişken 2 ya da daha fazla bağımsız değişkenin var olması durumunda çoklu regresyon analizi ve hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin 2'den fazla olması durumlarında çoklu regresyon analizleri uygulanmaktadır (Cohen, J. ve Cohen, P., 1983). Bu araştırmada 1 bağımlı değişken (performans) ve 1 bağımsız değişken (sosyal ağ) olması sebebiyle basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Bahse konu model ise aşağıdaki gibidir;

- Y = Bağımlı değişken (açıklanan değişken)
- X = Bağımsız değişken (açıklayıcı değişken)
- α = Bağımsız değişkenin (X) değeri 0 olduğunda, bağımlı değişkenin (Y) değerini ifade etmektedir
- β = Her bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki görece etkisini açıklamaktadır.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

Basit doğrusal regresyonda bağımsız değişkenin 1 tane olması sebebi ile t ve F dağılımları arasında eşitlik bulunmaktadır;

$$t_h^2 = F_h$$

Regresyon analizlerini yapmak adına araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan performans alt boyutları (y) ve bağımsız değişkenini oluşturan sosyal ağlar (x) ile ayrı ayrı hesaplamalar yapılmıştır. Başka bir ifadeyle, arasındalık ve derece merkezilik değerleri, eğitim ve başarı, yayınlar ve diğer akademik faaliyetlerden oluşan performansın alt boyutları ile tek tek ele alınmış ve analizler bu doğrultuda yapılmış olup, Tablo 11’de sunulmuştur.



Tablo 11. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri

		Performans Eğitim ve Başarı		Performans Yayınlar		Performans Diğer Akademik Faaliyetler	
		R ²	Düzeltilmiş R ²	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ²	Düzeltilmiş R ²
Soru1. Olumlu	<i>Arasında olumlu</i>	0.027	-0.021	0.075	0.029	0.043	-0.005
	<i>Derece olumlu</i>	0.033	-0.015	0.143	0.100	0.127	0.083
Soru 2. Danışma	<i>Arasında danışma</i>	0.110	0.066	0.002	-0.048	0.234	0.195
	<i>Derece danışma</i>	0.207	0.167	0.018	-0.031	0.405	0.375
Soru 3. Olumsuz	<i>Arasında olumsuz</i>	0.214	0.175	0.010	-0.039	0.710	0.696
	<i>Derece olumsuz</i>	0.034	-0.014	0.161	0.119	0.101	0.056

Tablo 11'e göre, aralarında ilişki bulunan değişkenlerin R² ve düzeltilmiş R² değerleri görece yüksek çıkmıştır. Buna göre, olumlu sosyal ağ ilişkileri ile aktörlerin yayın performansları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bir önceki bölümde tespit edilmişti. Bahse konu ilişki dahilinde, olumlu ilişkiler derece merkezilik skorları ile yayın

performansı arasındaki etkileşime atıfta bulunan $R^2:0.143$ olarak saptanmıştır. O halde, derece olumlu ağlar, yayın performansının %10'luk kısmını açıklamaktadır ifadesi doğru bir çıkarım olabilecektir.

Diğer taraftan danışma ağ ilişkilerini ifade eden ikinci soru dahilinde arasında danışma ve diğer akademik faaliyetler performansı arasındaki etkileşim düzeyini ifade eden $R^2:0.234$ olarak saptanmış olup, bağımsız değişkenle olan arasında danışma boyutu, bağımlı değişkeni ifade eden performans diğer akademik faaliyetler değişkeninin %19.5'lik (Düzeltilmiş $R^2=0.195$) kısmını açıklamakta olup, geri kalan kısım başka değişkenlerce açıklanmaktadır.

Benzer şekilde derece danışma ile performans eğitim başarı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olması sebebiyle $R^2: 0.207$ olarak tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bahse konu analizde, derece danışma, eğitim ve başarı performans boyutunun %16.7'sini açıklamakta olup geri kalan kısmın başka değişkenler tarafından açıklanabileceği ifade edilebilecektir.

Aralarında korelasyon bulunan değerlerden bir diğeri olan derece danışma ve performans diğer akademik faaliyetler arasında $R^2:0.405$ çıkmış olup, derece danışma performans boyutlarından olan diğer akademik faaliyetlerin %37.5'ini açıklamaktadır, geri kalan %63'lük kısım ise başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü ve son sorusunda ölçülen olumsuz ağ bağlantılarından arasında olumsuz değerleri ile performans eğitim-başarı ($R^2=0.214$) için düzeltilmiş R^2 değeri 0.175 olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde olumsuz ilişki ağında bulunan aktörlerin arasında olumsuz değerleri ile performans diğer akademik faaliyetler arasındaki yordama analizine bakıldığında $R^2=0.710$ ile en yüksek değerine sahip olmasının yanı sıra, arasında olumsuz değişkeni performans diğer akademik faaliyetlerin %70'ini açıklamaktadır ki sonuç oldukça dikkat çekicidir.

Olumsuz ilişki ağındaki aktörlerin derece olumsuzluk skorları ile performans yayınlar değişkenine ait R^2 değeri; 0.161 olup, bağımsız değişkenin (derece olumsuz), bağımlı değişken performans yayınların %11.9'luk kısmını açıklamakta olup geri kalan kısım başka değişkenlerce açıklanmaktadır. Söz konusu hususlara ilişkin olarak aşağıda

detaylı bir inceleme ve sonuçların ne gibi çıkarımlar ortaya koyabileceğine dair çeşitli yorumlara yer verilecektir.

Yukarıda detaylı bir şekilde irdelenen istatistiksel analiz sonuçları ışığında birtakım çıkarımlar yapılması mümkün görülmekte olup söz konusu çıkarımların ileride farklı araştırmalar tarafından sınınanabilir bir yapıda olduğu söylenebilecektir. Bu doğrultuda, regresyon sonuçları çerçevesinde değişkenler ele alındığında, olumlu ilişki ağındaki merkezilik değerleri ile performans arasında kurulan modelin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Ancak, aktörlerin olumlu ağ ilişkilerinden derece merkezilik skorları ile yayın performansları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, söz konusu ilişkinin konuya ilişkin diğer çalışmalar göz önüne alınca dikkat çekici olduğu söylenebilecektir. Söz konusu hususun dikkat çekici olmasının nedeni ise, ifade edildiği üzere, yazında konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalara aksi yönde bir bulgu ortaya koymasıdır. İlgili bölümde belirtildiği üzere, yazında yapılan çalışmalar dikkate alındığında akademisyenlerin sahip oldukları olumlu sosyal ağ ilişkileri ile akademik yayın performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve ağ ilişkisinin niceliksel olarak çokluğunun, diğer bir deyişle merkezilik skoru yüksek aktörlerin, yayın performanslarını da olumlu etkilediği vurgulanmaktadır. Ancak, bu çalışmada bu sonuçlar ile aksi yönde bir bulgu ortaya çıkmıştır. Buna göre, aynı sosyal ağ içerisinde aktör ne kadar çok seviliyor/olumlu ağı ne kadar yüksek ise, başka bir ifadeyle bahse konu ağ içerisinde aktöre gelen ağ bağlantılarını ifade eden derece merkezilik skoru ne kadar yüksek ise, aktörün performans alt boyutlarından olan yayınlardan elde ettiği skor da o kadar düşük olmaktadır şeklinde bir çıkarımda bulunmak yanlış bir ifade olmayacaktır.

Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan aktörlerin danışma ağını içeren ikinci soruya verdikleri cevaplar dahilinde arasında danışma ile performans diğer akademik faaliyetler ve derece danışma performans eğitim başarı ve diğer akademik faaliyetlere ait belirleyicilik katsayıları ve değişkenler arası etkileşim düzeyinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Olumsuz ilişki ağında yer alan üçüncü soruya aktörlerin verdiği cevaplar neticesinde, arasında olumsuz ile eğitim-başarı ve diğer akademik faaliyetler arasında anlamlı etkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, sosyal ağ analizi boyutlarından olumsuz arasında merkeziliği ile performans boyutlarından diğer akademik faaliyetler arası açıklayıcılık düzeyi oldukça yüksektir. Yine olumsuz ağ analizi çerçevesinde yer alan derece olumsuz değerleri ile

performansın boyutlarından olan yayınlar arasında da belirleyicilik katsayısının yüksek ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere, çalışanların sahip oldukları olumlu veya olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, onların bireysel performansları üzerinde açıklayıcılık boyutları farklı olmak üzere farklı etkileri bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde, araştırmanın bulguları, ilgili yazındaki çalışmalar ve bunlar dahilinde yapılan çıkarsamalar detaylı olarak irdelenecek olup, konuya ilişkin değerlendirmelerde bulunulacaktır.



BÖLÜM VI. SONUÇ

6.1. Değerlendirme, Sonuç ve Öneriler

Bu doktora çalışmasında, aktörlerin içlerinde buldukları olumsuz sosyal ağ yapılarının performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığının araştırılması araştırmanın temelini oluşturmakta olup, bahse konu araştırmanın yazına katkı anlamında iki boyutta öncü ve ilham verici olduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu boyutlardan ilki, yabancı yazına katkı çerçevesinde düşünülebilecek olup, katkının daha önce örneğine rastlanmayan bir şekilde olumlu ve olumsuz ağların akademik personelin performansları üzerindeki bütüncül bir bakış açısı ile araştırma yapılması anlamında öncü olması niteliğinde olduğu belirtilebilecektir. İkinci katkı boyutunun ise, yerli yazına yapılan katkı anlamında gerçekleştiği belirtilebilecektir. Bu çerçevede, yerli yazına ilk aşamada yapılan katkının neredeyse hiç çalışma bulunmayan olumsuz sosyal ağların incelenmesi ve ikinci aşamada ise yine olumlu ve olumsuz sosyal ağların performansa olan etkilerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması anlamında yapıldığı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın kuramsal boyutunun işlendiği ve ele alınan konulara ilişkin olarak yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınındaki çalışmaların bölümlerinde de belirtildiği üzere, örgütlerin en değerli kaynaklarından olan insan kaynağının, örgütsel amaçlara ulaşma anlamında sergilediği performansının etkin olarak kullanılması hayati bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, bireysel performansın verimli bir şekilde yönetilmesi amacıyla etkili ve güvenilir bir şekilde ölçülerek, performansı görece düşük olan çalışanlar için gerekli önlemlerin ve tedbirlerin alınması da önemli birer etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda, bireysel performansı etkileyen birçok faktör ve kavram bulunduğu ve bu faktör kavramları performansı farklı şekillerde ve derecelerde etkilediği de ayrıca vurgulanan hususlardandır. Tam bu noktada, bu araştırmanın temel iddiası bağlamında, bireysel performansı etkileyen unsurlardan birinin de bireyin sosyal ağ ilişkileri olduğu ifade edilmektedir.

Hatırlanacağı üzere sosyal birer varlık olan insanların sosyal dünyada kurdukları ilişkilerin, bireylerin neredeyse tüm faaliyetleri üzerinde etkili olabileceği, bu anlamda bireylerin örgütleri içindeki hayatlarının da buna dahil olduğu ilgili bölümde altı çizilen

noktalardandır. Buna bağlı olarak, çalışanların sahip oldukları sosyal ağ ilişkilerinin de onların iş yeri davranışlarını belirli şekillerde etkileyebileceği belirtilen hususlardandır. Hatırlanacağı üzere, ilgili yazında, bireylerin sahip oldukları sosyal ağ ilişkilerinin, onların örgütsel davranışlarını iki boyutta etkileyebildiği belirtilmekte idi. Sözü edilen bu boyutlardan ilkinin performans ve terfi gibi örgütsel sonuçlar, ikincisinin ise örgütsel tatmin, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi bireyin duygu durumuna ilişkin ölçütler üzerinde olduğu belirtilmektedir.

İlgili bölümde, çalışmanın amaçları doğrultusunda, olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin performans üzerindeki etkisine ilişkin olarak yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmaların ele alındığı bölümde değerlendirildiği üzere, çalışanın sahip olduğu olumlu ve olumsuz sosyal ağların onların performansını belirli yönlerden etkilediği dile getirilmektedir. Bu anlamda, ele alınan çalışmaların genelinde, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin örgüt ve/veya birimsel olarak yarattığı pozitif etkilerin çalışanı da olumlu yönde etkilediği ve bu nedenle bireysel performanslarını arttırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında araştırma dahilinde seçilen ağ anlamında, akademisyenlerin sosyal ağ ilişkilerinin onların yayın performansına olan etkilerinin incelendiği çalışmalarda ise yoğun olarak, özellikle merkezilik değerleri yüksek olan aktörlerin yayın performanslarının yüksek olduğu, bunun nedeninin ise merkezi aktörlerin diğerlerine göre daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşabilme imkanından kaynaklandığı belirtilmektedir. Bunun yanında, daha özel olarak, araştırmanın analiz bölümünde değinilen ölçütlerden olan derece ve arasındalık merkeziliği skorlarının yüksek olmasının, yazındaki çalışmalarda akademisyenlerin ortak yayın anlamındaki performanslarını açıklamada önemli birer ölçüt olduğu bildirilmektedir. Bunun sonucunda, araştırmanın ilgili bölümünde, yazında değinilen çalışmaların birçoğunun ışığında, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performansı arttırıcı bir etkisi olduğu söylenebileceği dile getirilmiştir. Ancak, hatırlanacağı üzere, akademisyenlerin ortak yayın performanslarının ele alındığı bir çalışmada ise diğer merkezi aktörler ile bağlantıya işaret eden Eigenvector merkeziliği ile akademisyenlerin ortak yayın performansı arasında negatif bir ilişki bulunduğu kaydedilmekte olup, bunun nedeninin ise bahse konu puanı düşük olan aktörlerin daha ziyade az tanınmış yazarlar ile çalışmaları bulunmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Diğer bir deyişle, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin her zaman ve her bağlamda performansı arttırıcı bir etkisi olmayabilebileceği söylenebilecektir.

Olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireylerin performansları üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmalarda ise, genel anlamda, bireyin olumsuz sosyal ağ değerlerinin yüksek olmasının, aktörlerin bireysel performanslarında azaltıcı bir etki yaratmasının beklendiği ifade edilmektedir. Söz konusu azaltıcı etkinin ise olumsuz ilişkilerin nedeni olarak hoşlanılmayan aktörlerin, işlerini tamamlamaları adına ihtiyaç duydukları bilgi ve kaynakları tam olarak elde edememeleri ya da işlerini tamamlamalarını engellemek adına aktörden hoşlanmayan diğerlerinin onun faaliyetlerini sabote etme gibi olasılıklardan kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, bahse konu araştırmanın ilgili bölümünde, yazındaki çalışmaları temel alarak, çalışanların sahip oldukları olumsuz sosyal ağların onların performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olabileceği şeklinde bir çıkarımda bulunulmuştur. Ancak, yine ilgili bölümde değinilen çalışmalar ışığında, çalışanların sahip oldukları olumsuz sosyal ağların, onların performansları üzerinde her zaman olumsuz bir etki yaratmayabileceği, belirli şartlar ve belirli ağ ilişkileri bağlamında olumsuz ağların çalışanın performansını arttırıcı çeşitli katkıları bulunabileceği de ele alınan hususlardandır.

Bu araştırmanın kuramsal bölümlerinde değinilen çalışmalara atıfla elde edilen çıkarımların ve araştırma sorusunun, yapılan alan çalışması ile test edilmesi amaçlanmış ve ilgili bölümde belirtilen veri toplama ve veri analizi süreçleri gerçekleştirilmiştir. Genel anlamda, araştırma sorusunun cevabı olarak, olumlu sosyal ağların belirli boyutlarda performansı azaltıcı etkisi tespit edilirken, olumsuz sosyal ağların çalışanın performansı üzerinde çeşitli boyutlarda arttırıcı etkisinin olduğu hususunun istatistiksel olarak kanıtlandığı söylenebilecektir.

Bir önceki bölümde ele alınan analiz sonuçları ışığında, yazındaki birçok çalışmada öngörüldüğü şekilde, olumlu sosyal ağ bağlantılarının çalışanın performansı üzerinde doğrudan arttırıcı bir etkisi olduğu bu araştırma boyutunda, tespit edilememiştir. Buna karşın, olumlu ilişki ağındaki derece merkezilik skorları ile yayın performansı arasında anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş olup bahse konu sonucun yazında elde edilen birçok sonuç ile çeliştiği söylenebilecektir. Değinildiği üzere, ilgili yazında olumlu ağ bağlantıları ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına dikkat çeken çalışmalar yoğunluktadır fakat bazı özel ağ ilişkilerinin varlığında (örneğin, Eigenvector merkeziliği) söz konusu ilişkilerin performansı negatif yönlü de etkileyebileceğini belirten çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışma özelinde ise, aynı sosyal ağ içerisinde yer alan aktörlerin derece merkezilik skorları ile yayın performansları arasında negatif yönlü bir

ilişkinin varlığı, aktörün diğerlerine göre daha fazla sosyal olması, sosyal aktivitelere görece daha fazla vakit ayırması, bu nedenle yayın anlamında araştıma için diğerlerine kıyasla daha az zamanı bulunması ve bu nedenle fazla yayın yapamaması ile açıklanabilecektir.

Olumlu sosyal ağ ilişkilerinin çalışanın performansı üzerinde belirli ilişki boyutlarında etkili olabileceği, ancak bunun bazı zamanlarda dolaylı olarak çalışana katkı sağlama anlamında gerçekleşebileceği söylenebilecek olup, ikinci sorunun analiz sonuçlarının bu bağlamda ele alınabileceği düşünülmektedir. Sonuçlara göre, söz konusu ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin danışma ağları ile arasındalık ve derece merkezilik değerlerinin, performans alt boyutlarından bazıları ile anlamlı ilişkide oldukları saptanmıştır. Buna göre, aktörlerin arasında danışma dereceleri ile performans alt boyutlarından diğer akademik faaliyetleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, bireyin arasındalık danışma derecesi ne kadar yüksek ise performans, diğer akademik faaliyetler skoru da o kadar artmaktadır.

Danışma ağı ile derece merkezilik arasında yapılan analizler neticesinde aktörlerin, derece danışma değerleri ile performans alt boyutlarından eğitim-başarı ve diğer akademik faaliyetleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir. Bu bağlamda, ağ içerisinde yer alan aktörün danışılma derecesi ne kadar yüksek ise doğru orantılı şekilde eğitim ve başarı ve diğer akademik faaliyetler performansı da o derece yüksek olmaktadır sonucuna varılmıştır.

Yukarıda ele alınan sonuçlar bağlamında, danışma ağlarında merkezi olan aktörlerin performanslarının olumlu ağlarından doğrudan değil de dolaylı olarak etkilendikleri söylenebilecektir. Belirtildiği üzere, ağ düzeneğindeki diğerlerine göre daha fazla kaynak ve bilgiye erişimi bulunan merkezilik skorları yüksek aktörlerin, işlerini tamamlamaları bu anlamda daha kolay olmakta ve performansları yükselmektedir. Bu doğrultuda, danışma derece merkezilik skorları yüksek olan aktörlerin, kendisine danışmaya gelen diğerlerine yardım etme ve bilgi paylaşımı gibi konularda aktif olduğu, hatta merkezi konumları nedeniyle elde ettikleri farklı ve değerli bilgi veya kaynakları danışmanlık faaliyetleri bağlamında diğerleri ile paylaştığı, bu nedenle olumlu ağ ilişkilerinin doğrudan olmasa da danışmanlık faaliyeti gibi bir etkiyle, dolaylı olarak performansını arttırıcı etkide bulunduğu ifade edilebilecektir. Halihazırda, danışma ağı sonuçlarında anlamlı çıkan ilişkilerin, performans alt boyutlarından olan ve daha az sosyallik gerektiren akademik yayın

performansı dışında, daha sosyal yönü ağır basan göstergeleri olduğu ifade edilebilecek olan eğitim-başarı ve diğer akademik faaliyetler olmasının, danışmanlık faaliyetinin sosyal ve dayanışmaya açık rolüne uygun olarak ortaya çıktığı söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, danışmanlık faaliyetleri çerçevesinde iş arkadaşlarına yardım eden ve bu ağ düzeneğinde merkezi skorları yüksek olan aktörlerin, çalışanların bir anlamda sosyal olabilme yönlerini ölçen performans kıstaslarına ilişkin değerlerinin yüksek olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilecektir.

Araştırmanın da çıkış noktası olduğu ifade edilebilecek olan ve ilgili yazında sadece kısıtlı sayıda çalışma tarafından desteklenen olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin çalışanların performansını arttırıcı etkisi olduğu varsayımının, bu araştırma bağlamında geçerli olduğu söylenebilecektir. Hatırlanacağı üzere, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin performans üzerindeki etkisine ilişkin olarak ilgili yazında gerçekleştirilen çalışmalarda, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, aktörün olumsuz ağ skorları ne derece yüksek ise performansının da o derece düşük çıkmasının beklendiği ifade edilmekte idi. Ancak, yapılan analizler neticesinde, olumsuz sosyal ağların belirli koşullar ve bağlamlar içinde performansa olumlu katkı veren bir unsur olarak karşımıza çıkabildiği söylenebilecektir. Bu çalışmada da aktörün sahip olduğu olumsuz sosyal ağlarının, yine aktörün performans alt boyutlarından bazıları ile anlamlı ilişkide olduğu saptanmıştır.

Yukarıda sözü edilen bu ilişkiye daha detaylı bakmak gerekirse, aktörlerin arasındalık olumsuz ağ değerleri ile eğitim-başarı ve diğer akademik faaliyetler performans boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, aktörün içerisinde bulunduğu olumsuz sosyal ağları ne kadar fazla ise bununla doğru orantılı bir şekilde, aktörün eğitim-başarı ve diğer akademik faaliyetler performansı da o derece fazla olmaktadır.

Aktörün olumsuz ağ ilişkileri ile derece merkezilik değerleri arasında yapılan analizler neticesinde, aktörlerin derece olumsuzluk değerleri ile yayın performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde oldukları saptanmıştır. Buna göre, olumsuz bir ağ içerisinde aktör ne kadar sevilmiyorsa, aktörün işine ilişkin olarak gerçekleştirdiği yayın performansı o kadar yüksek olmaktadır. Bahse konu duruma ilaveten, aktörlerin olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin ve bilhassa olumsuz sosyal ağ içerisindeki iç derece

merkezilik (belirli bir aktörden hoşlanmayan veya onunla olumsuz bir ilişkiye sahip olan diğer aktörlerin oranı) skorları yüksek olan aktörlerin olumsuz sosyal ağları ile performansları arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki içerisinde olması durumu oldukça dikkat çekici bir diğer husus olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanın sahip olduğu olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performans üzerinde artırıcı bir etkisinin olduğunu gösteren bu sonuçlara göre, olumsuz sosyal ağlarda merkezi konumda olan aktörlerin performanslarının, o aktörlerin olumsuz sosyal ağlarının onların performansı üzerinde pozitif bir katkı yaptığı belirtilebilecek olup, bunun çok çeşitli nedenleri olabileceği söylenebilecektir. Araştırmanın ilgili bölümünde belirtildiği üzere, olumsuz sosyal ağ düzeneklerinde merkezi olan aktör, diğerleri tarafından sevilmemektedir. Bu nedenle, söz konusu ağlarda merkezi konumda olan aktörün, olumlu sosyal ağ ilişkilerinin de görece daha az olduğu, bu nedenle işine daha fazla zaman ayırabileceği belirtilebilecektir. Araştırmanın gerçekleştirildiği ağ dikkate alındığında, akademisyenlerin yaptıkları iş anlamında, bahse konu mesleğin görece daha birbirinden bağımsız olarak çalışmaya olanak vermesi, bu anlamda sözü edilen alanda görece düşük görev bağımlılığı bulunması durumunun, analiz sonuçlarıncaya ortaya konan olumsuz sosyal ağ bağlantıları ve performans arasındaki ilişkiyi açıklama konusunda yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, sosyal bir ağ içerisinde yer alan aktörün sahip olduğu olumsuz sosyal ağ bağlantılarının fazla olması, aktörün işine daha çok odaklanmasına sebep olmakta ve söz konusu bu durum da aktörün performansını artırıcı bir etkiye sahip olmaktadır sonucuna ulaşılabilecektir. Bu doğrultuda, diğer aktörler ile olumsuz sosyal ağ ilişkileri görece fazla olan ve bu nedenle söz konusu ağlardaki skorları yüksek olan aktörlerin, diğer aktörler ile sosyal boyuttaki temaslarının az olabileceği düşünülmekte olup, bahse konu sosyal ağ ilişkisi yapısının ve niteliğinin örgütlerin kendilerinden beklediği iş yeri performansını göstermeleri anlamında, onlara daha fazla vakit ve odaklanma imkanı sunduğu, bu nedenle işlerinde daha başarılı olabilecekleri düşünülmektedir. Sözü edilen senaryo bu araştırma dahilinde ele alındığında, daha ziyade bilimsel araştırma ve yayın yapma anlamında faaliyet gösteren akademisyenlerin, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin fazla olmasının, onlara araştırma yapma ve bunları yayına çevirme anlamında daha fazla vakit ve imkan verebileceği ifade edilebilecektir. Buna ek olarak, akademisyenlerin yaptıkları işlerin görece daha az birbirine bağlı olduğu düşünülürse, işin yapılması sırasında olumsuz sosyal ağlar nedeniyle ortaya çıkabilecek olası sabotaj ve engellemelerin aktörleri çok fazla

etkilemeyeceği, bu nedenle olumsuz ağlar sonucu ortaya çıkacak negatif davranışların, bireyin performansı üzerindeki olumsuz etkisinin kısıtlı olabileceği de belirtilebilecektir. Görüldüğü üzere, çalışanların sahip oldukları olumsuz sosyal ağ ilişkileri, bireyi her zaman olumsuz olarak etkilememekte, uygun koşul ve şartlarda bireye çalışma zamanı ve imkanı sağlamakta ve bu da çalışanların performans değerlerini yükseltmektedir. Ancak belirtildiği üzere, söz konusu durum akademisyenlik gibi yapılan görece bağımsız icra edildiği ve görev bağımlılığının düşük olarak nitelendirilebileceği bağlamlar için geçerlidir. Hastane, bilgi yoğun örgütler ve üretim örgütleri gibi yapılan işlerin birbirine bağlı olduğu ve görev bağımlılığının yüksek olarak nitelendirildiği bağlamlarda, yukarıda ifade edilen sonuçların geçerli olmayabileceği söylenebilecektir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, bu doktora çalışmasının ana amaçlarından bir tanesi araştırma bağlamında oluşturulan araştırma sorusunun görgül olarak irdelenmesi ve sonuçlara ilişkin bazı çıkarımlar yapılarak bir yandan kavramlar arası anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymak diğer yandan da gelecekte konuya ilişkin olarak gerçekleştirilecek çalışmalara bir ışık tutmaktır. Çalışmada, aynı ağ düzeneği içinde yer alan aktörlerin sahip oldukları olumlu ve olumsuz sosyal ilişkilerinin, bu aktörlerin bireysel performansları üzerinde artırıcı veya azaltıcı bir etkisi olup olmadığı konusuna ışık tutmak ve var olan ilişkinin ne derece anlamlı olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmanın veri toplama ve analiz süreci bağlamında elde edilen sonuçlar, seçilen ağ özelinde bir değerlendirmeye tabii tutularak, sonuçların yorumlanmasında bahse konu ağın dinamikleri mümkün olduğunca gözetilmeye çalışılmıştır. Yukarıda da değinildiği üzere, genel olarak bireylerin sahip olduğu sosyal ağ ilişkileri ile bireysel performansları arasında bir ilişki olduğu ve söz konusu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilebileceği belirtilebilecektir. Daha özelde ise, bireylerin sahip olduğu olumlu sosyal ağ ilişkilerinin bireyin performans boyutlarından olan yayın faaliyetleri üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup, araştırmanın bir diğer dikkat çekici noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde aktörün danışma ağı ile arasındalık ve derece merkezilik skorlarının da eğitim ve başarı ve diğer akademik faaliyetler gibi bazı performans alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın, aktörün sahip olduğu olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bazı durumlarda bireyin performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı bir dayanağı bulunduğu kaydedilmektedir.

İlgili yazında yer alan çoğu çalışmanın aksine, bireyin içerisinde bulunduğu sosyal ağları ile bireysel performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bazı koşullarda ve bağlamlarda bireyin sahip olduğu olumlu sosyal ağ ilişkilerinin, bazı performans ölçütleri üzerinde azaltıcı bir etkisi olabileceği; buna ek olarak olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin ise bazı durumlarda bireysel performansı arttırıcı bir etkisi bulunduğu görgül olarak kanıtlanmış ve söz konusu etkinin nelerden kaynaklanabileceği ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda hem yazına değerli katkılar yapmayı amaçlayan çalışmanın genel anlamda varsayımsal olarak araştırdığı ilişkilerin, görgül boyuta da elde edildiği gözlenmiştir.

Bu araştırma dahilinde ileride yapılacak çalışmalara ilişkin olarak, bireyin sahip olduğu olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkileri ile örgütsel davranış kavramlarından bireysel performans dışında kalan diğer kavramlar arasındaki ilişkilerin de irdelenmesinde fayda olduğu düşünülmektedir. Yukarıda da değinildiği üzere, sosyal ağ ilişkileri anlamında hem olumlu hem de olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin beraber ele alınmasının bütüncül bir bakış açısı yakalama anlamında avantajlar sağlayabileceği ifade edilebilecek olup, diğer örgütsel davranış kavramlarının da benzer şekilde incelenmesinin kavrama ilişkin yeni noktaları ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir. Ayrıca ileride yapılacak çalışmalarda bahse konu sosyal ağ analizi neticesinde elde edilen yeni bakış açılarının, grup ve takım düzeyinde de ele alınmasının yazına değerli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ileride farklı araştırmalar düzeylerinde de yapılmasının ufuk açıcı sonuçlar ortaya koyabileceği de söylenebilecektir. Bu anlamda, olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin sadece bireysel performansa değil, sosyal bir niteliği olan örgütlerin performanslarını da etkileyebileceği, bu doğrultuda sözü edilen etkileşimlerin örgütler arası ilişkiler düzeyinde de ele alınmaya değer bir konu olarak değerlendirilebileceği ve sözü edilen hususların görgül olarak araştırılabileceği belirtilebilecektir.

6.2. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları

Bu araştırmanın güçlü yönlerini birkaç madde halinde saymak mümkün görülmektedir. Çalışmanın güçlü yönlerinden ilki yukarıda da değinildiği üzere, araştırmanın yazına yaptığı katkı boyutundadır. Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınındaki sosyal ağ çalışmaları dikkate alındığında, sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performans üzerindeki etkilerini irdeleyen çalışmalar bulunmasına karşın hem olumlu hem

de olumsuz ağ ilişkilerini aynı araştırma da kullanan çok sınırlı sayıda çalışma olduğu, buna karşın söz konusu ilişkiyi düşük görev bağımlılığı olduğu ifade edilen bağlamlar da gerçekleştiren herhangi bir çalışmaya da rastlanmadığı söylenebilecektir. Bu çalışmanın yazına, sosyal ağ ve performans arsındaki ilişkiyi görece daha farklı bir bağlamda ele alması boyutunda katkı sunduğu söylenebilecektir. Ülkemizde konuya ilişkin yapılan çalışmalar çerçevesinde, olumsuz sosyal ağ ilişkilerine değinen neredeyse hiçbir çalışma bulunmadığı görülmekte olup, çalışmanın bu bağlamda da katkı sunabileceği değerlendirilmekte olup, ele alınan kavramlar çerçevesinde öncü ve ilham verici bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın yazına yaptığı katkılar dışında, çalışmanın kuramsal alt yapısının da güçlü bir yön olarak ifade edilebileceği belirtilebilecektir. Ele alınan kavramlara ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere dair ilgili yazındaki birçok çalışmaya detaylı olarak değinilmiş ve kavramlara ilişkin temel kaynaklara da atıfta bulunulmuştur. Bunun yanında, gerçek hayattaki ilişkilerin yansıtılması anlamında sosyal ağ ilişkileri çalışmalarında eksiklik olarak ifade edilen ve sosyal ağ ilişkilerinin sadece olumlu yönünün dikkate alınması ile ortaya çıkan problemin, bu çalışmada ortadan kalktığı söylenebilecektir. Bu anlamda, çalışmada hem olumlu hem olumsuz sosyal ağ ilişkileri dikkate alınarak ele alınan kavramlara daha bütüncül bir bakış açısı sağlamak amaçlanmış ve daha detaylı bir bakış açısı elde edinilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın bir diğer güçlü yönü ise araştırma sorusu ve buna bağlı olarak ortaya konan çıkarımlar anlamında olduğu söylenebilecektir. Belirtildiği üzere, olumlu ve olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin bireysel performans üzerindeki etkilerine ilişkin olarak neredeyse hiçbir çalışmaya rastlanmamış olması, konuya ilişkin önerme ve hipotez oluşumuna izin vermemektedir. Bu nedenle, çalışmada araştırma sorusu kullanılmış olup, konuya ilişkin bazı çıkarımlar ortaya konmuştur. Bunun yanında, olumsuz sosyal ağ ilişkilerinin, performans üzerinde her zaman azaltıcı bir etkiye sahip olmadığı, belirli şartlarda ve bağlamlarda arttırıcı bir etkide gösterebileceği şeklinde olan varsayımın ise yazındaki çalışmaların aksini iddia etmesi anlamında farklı ve yenilikçi bir yaklaşım ortaya koyduğu söylenebilecektir. Ele alınan konular anlamında daha önce görgül çalışmalar desteklenmemesine karşın, araştırma sorusunda ele alınan ilişkinin görgül olarak kanıtlanmasının ve yazından farklı şeyler ortaya koyan çıkarımların da bu anlamda istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sunmasının, araştırmanın güçlü yönleri arasında sayılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan soruların İngilizce'den Türkçe'ye aktarılması sırasında, yazında konuya ilişkin olarak koyulan tüm adımlara uyulmuş ve konusuna hakim olan uzmanların görüşü de alınmıştır. Buna ilaveten, soruların uygulanması sonucu ortaya çıkan verilerin işlenmesi anlamında kullanılan ölçüm araçlarının, yazında çokça kullanılması ve bu anlamda yüksek düzeyde güvenilir olarak algılanması ayrıca güçlü bir yön olarak ele alınabilmektedir. Sosyal ağ ilişkilerinin ölçümünde kullanılan UCINET ile korelasyon ve regresyon analizlerinde kullanılan SPSS programları, kendi alanlarında geçerliliği ve güvenilirliğini kanıtlamaları çerçevesinde tercih edilen programlardan olmuştur.

Çalışmanın güçlü olduğu yönler kadar çeşitli kısıtlarının da bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışmanın yapılış sürecinde söz konusu kısıtların asgariye düşürülmesine çabalanmıştır. Öncelikli olarak, çalışmanın yapılan işlerin görev bağımlılığın düşük ve görece birbirinden bağımsız olduğu bir örgütte gerçekleştirilmiş olmasının, çalışma sonucu ortaya çıkan çıkarımların genellenebilirliğinin önünde bir engel olduğu söylenebilecektir. Bu anlamda, ileri de konuya ilişkin olarak gerçekleştirilecek çalışmalarda yüksek görev bağımlılığının bulunduğu örgütlerin seçilmesinde fayda olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma dahilinde ağ olarak seçilen fakültenin belirlediği performans kriterlerinin ve buna ilişkin olarak performans ölçümünün nesnel olarak değerlendirildiği yukarıda belirtilmiştir. Bu anlamda, ileride yapılacak çalışmalar dahilinde performansın nesnel olarak değerlendirilmesinin yapılmadığı ortamlarda olumlu/olumsuz sosyal ağ ilişkileri ve bireysel performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak bu çalışmada ortaya çıkan tespitlerden daha farklı sonuçlar ortaya çıkabileceği dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada bireylerin sahip olduğu sosyal ağ ilişkilerinin belirlenmesine yönelik olarak aktörlere yöneltilen sorular kapalı uçlu olup bu anlamda araştırma dahilinde sınırlılık oluşturmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda bahse konu sorular tarafından ortaya koyulmaya çalışılan aktörler arası ağ ilişkilerinin araştırmaya, derecelendirme yapılarak dahil edilmesinin farklı sonuçlar ortaya koyabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbasi, A ve Hossain, L. 2011. Identifying the effects of co-authorship networks on the performance of scholars: A correlation and regression analysis of performance measures and social network analysis measures. *Journal of Informetrics*, 5(4): 594-607.
- Abbasi, A., Wigand, R. T., ve Hossain, L. 2014. Measuring social capital through network analysis and its influence on individual performance. *Library & Information Science Research*, 36(1): 66-73.
- Adler, P. S. ve Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1): 17-40.
- Aggarwal, A., Thakur, G.S.M., 2013. Techniques of Performance Appraisal-A Review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3): 617-621.
- Ağca, V. ve Tunçer, E. 2006. Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 8(1): 175-176.
- Ahuja, M. K., Galletta, D. F., ve Carley, K. M. 2003. Individual centrality and performance in virtual R&D groups: An empirical study. *Management science*, 49(1): 21-38.
- Ajzen, I. 2011. Reflections on Morgan and Bachrach's critique. *Vienna Yearbook of Population Research*. 9: 63-69.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. 2012. Koşul Bağımlılık Kuramı. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım (Der.), *Örgüt Kuramları*, 91-116. İstanbul: Beta BYD A.Ş.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., ve Austin, J. 2001. An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1): 3-29.
- Ang, S., Van Dyne, L., ve Begley, T. M. 2003. The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(5): 561-583.

- Aral, S. 2016. The Future of Weak Ties 1. *American Journal of Sociology*, 121(6), 1931-1939.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., ve Bell, S. T. 2003. Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2): 234-237.
- Arvey, R. D., ve Murphy, K. R. 1998. Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, 49(1): 141-168.
- Awasthi, V. N., Chow, C. W., ve Wu, A. 2001. Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems: an experimental investigation. *The international journal of accounting*, 36(3): 291-309.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D., ve Johnson, J. L. 1997. The social fabric of a team-based M. B. A. program: Network effects on student satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 40(6): 1369-1397.
- Balkundi, P., Barsness, Z., ve Michael, J. H. 2009. Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability. *Small Group Research*, 40(3): 301-322.
- Bapna, R., Gupta, A., Rice, S., ve Sundararajan, A. 2017. Trust and the Strength of Ties in Online Social Networks: An Exploratory Field Experiment. *MIS Quarterly*, 41(1): 115-130.
- Bartsch, V., Ebers, M., ve Maurer, I. 2013. Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2): 239-251.
- Becker, B.E. and Cardy, R.L. 1986. Influence of halo error on appraisal effectiveness: a conceptual and empirical reconsideration. *Journal of Applied Psychology*, 71: 662-671.

- Bititci, U. S., Suwignjo, P., ve Carrie, A. S. 2001. Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. *International Journal of production economics*, 69(1): 15-22.
- Bizzi, L. 2013. The dark side of structural holes: A multilevel investigation. *Journal of management*, 39(6): 1554-1578.
- Bordons, M., Aparicio, J., González-Albo, B., ve Díaz-Faes, A. A. 2015. The relationship between the research performance of scientists and their position in co-authorship networks in three fields. *Journal of Informetrics*, 9(1): 135-144.
- Borgatti, S. P., ve Halgin, D. S. 2011. On network theory. *Organization science*, 22(5): 1168-1181.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2): 99-109.
- Bowman, James S. 1999. Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity, *Public Personnel Management, International Personnel Management Association*, 557-576.
- Brass, D. J. 1981. Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26: 331–348.
- Brass, D. J. 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29: 518–539.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., ve Skaggs, B. C. 1998. Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23: 14 –31.
- Budworth, M. H., Latham, G. P., ve Manroop, L. 2015. Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1): 45-54.
- Burt, R. S. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.

- Cabantous, L. ve Gond, J. P. 2011. Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization science*, 22 (3): 573-586.
- Camgöz, S. M., ve Alpterten, İ. N. 2006. 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 191-210.
- Campbell, D.J., Campbell, K.M., Chia, H. 1998. Merit pay, performance appraisal and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*. 37(2): 131-146.
- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., ve Torres-Carballo, F. 2016. Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human resource management*, 55(3): 363-383.
- Casciaro, T., ve Lobo, M. S. 2008. When competence is irrelevant: The role of interpersonal affect in task-related ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4): 655-684.
- Castilla, E. J. 2005. Social networks and employee performance in a call center. *American journal of sociology*, 110(5): 1243-1283.
- Cattani, G., ve Ferriani, S. 2008. A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. *Organization science*, 19(6): 824-844.
- Chiaburu, D. S., ve Harrison, D. A. 2008. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 1082-1103.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., ve Manzini, R. 2009. Performance measurement in R&D: exploring the interplay between measurement objectives, dimensions of performance and contextual factors. *R&d Management*, 39(5): 487-519.
- Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1): 89-136.

- Cohen, J. ve Cohen, P. 1983. *Applied multiple regression/Correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates publishers.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 11: 95-120.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., ve Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3): 501-528.
- Cordero, R. 1990. The measurement of innovation performance in firm: An overview. *Research Policy*. 19(2): 185-192.
- Cross, R., ve Cummings, J. N. 2004. Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of management journal*, 47(6): 928-937.
- De Clercq, D., Dimov, D., ve Thongpapanl, N. T. 2013. Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3): 505-537.
- Dedeoğlu, T., Yasemin, K., ve Özdevecioğlu, M. 2016. Örgütsel davranış disiplini: gelişimi ve mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler. *Turkish journal of management*, 1(1): 33-40.
- De Jong, J. P., Curşeu, P. L., ve Leenders, R. T. A. 2014. When do bad apples not spoil the barrel? Negative relationships in teams, team performance, and buffering mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 99(3): 514-524.
- Demmke, C. 2007. Performance Assesment in the Public Services of the EU Members States, Procedure for performance appraisals, for employee interviews and target agreements, *Europan Institute of Public Administration*.
- Denisi, A. S. ve Murphy, K. R. 2017. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 421-433.
- Dess, G. G., ve Shaw, J. D. 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3): 446-456.

- Drongelen, C. K. ve Cook, A. 1997. Design principles for the development of measurement systems for research and development processes, *R&D Management*, 27(4): 345-357.
- Dwight, R. 1999. Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. 5(3): 258-275.
- Edwards, I. R., ve Shipp, A. I. 2007. The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative. *Perspectives on organizational fit*, 209.
- Ellwardt, L., Labianca, G. J., ve Wittek, R. 2012. Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip. *Social Networks*, 34(2): 193-205.
- Eroğlu, E. 2005. Yöneticilerin Dedikodu Ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 203: 218.
- Fayganoğlu, K. 2015. Örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinde sosyal ağların rolü üzerine bir inceleme: Suriye'deki muhalif hareketler örneği. Doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Felps, W., Mitchell, T. R., ve Byington, E. 2006. How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in organizational behavior*, 27: 175-222.
- Ferragina, E., ve Arrigoni, A. 2017. The rise and fall of social capital: requiem for a theory?. *Political Studies Review*, 15(3): 355-367.
- Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K., Buckley, M.R. 2008. The Performance Evaluation Context: Social, Emotional, Cognitive, Political and Relationship Components. *Human Resource Management Review*, 18:146-163.
- Festing, M., Knappert, L., ve Kornau, A. 2015. Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context. *Human Resource Management*, 54(1): 55-79.

- Flap, H., ve Völker, B. 2001. Goal specific social capital and job satisfaction: Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social networks*, 23(4): 297-320.
- Freeman, L.C., 1979. Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215-239.
- Fritz, J. M. H. 2002. How do I dislike thee? Let me count the ways: Constructing impressions of troublesome others at work. *Management Communication Quarterly*, 15(3): 410-438.
- Fukuyama, F. 2002. Social Capital and Development: The Coming Agenda, *SAIS Review*, 22(1): 23-38.
- Garg, P., ve Rastogi, R. 2006. New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of management Development*, 25(6): 572-587.
- Gargiulo, M. ve Gulati, R. 1999. Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104 (5): 1439–1493.
- Gerşil, G. S., ve Aracı, M. 2011. Sosyal sermayenin güven unsurunun işgörenlerin performansı üzerine etkileri. *Çalışma ve Toplum*, 1: 39-79.
- Granovetter, M. 1973. Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. 2011. Performance Management and Employee Engagement, *Human Resource Management Review*, 21(2): 123-136.
- Gürbüz, S., Erkuş, A., ve Sığırı, Ü. 2010. İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1).

- Hagedoorn, J., Roijackers, N. ve Van Kranenburg, H. 2006. Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation. *British Journal of Management*, 17: 39–53.
- Hansen, M. 1999. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82-112.
- Hanneman, R. A. ve Riddle, M. 2005. Introduction to Social Network Methods, California: University of California Press.
- Hawawini, G., Subramanian, V., ve Verdin, P. 2003. Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24: 1–16.
- Helvacı, A. 2002. Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2).
- Henson, B. E., ve Hall, P. M. 1993. Linking performance evaluation and career ladder programs: Reactions of teachers and principals in one district. *The Elementary School Journal*, 93(4): 323-353.
- Higgins, M. C., Kram, K. E. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26(2): 264-288.
- Hodgson, G. M. 2017. Karl Polanyi on economy and society: a critical analysis of core concepts. *Review of Social Economy*, 75(1), 1-25.
- https://www.baskent.edu.tr/belgeler/mevzuat/yonerge/akademikolcme_yong_17.pdf
- Hubbard, G. 2009. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3): 177-191.
- Huitsing, G., Van Duijn, M. A., Snijders, T. A., Wang, P., Sainio, M., Salmivalli, C., ve Veenstra, R. 2012. Univariate and multivariate models of positive and negative networks: Liking, disliking, and bully–victim relationships. *Social Networks*, 34(4): 645-657.

- Hurlbert, J. S. 1991. Social networks, social circles, and job satisfaction. *Work and occupations*, 18(4): 415-430.
- İslam, R., ve Rasad, B. M. S. 2006. Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3): 163-176.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., ve Budhwar, P. 2015. Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4): 510-533.
- İplik, F. N. 2004. *Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Adana.
- Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, Sage Publications.
- Jacobs, D. 1981. Toward a theory of mobility and behavior in organizations: An inquiry into the consequences of some relationships between individual performance and organizational success. *American Journal of Sociology*, 87(3): 684-707.
- Jehn, K. A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256 –282.
- Judge, T. A., ve Ferris, G. R. 1993. Social context of performance evaluation decisions. *Academy of management journal*, 36(1): 80-105.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. 2001. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3): 376.
- Kane, G. C., ve Labianca, G. 2005. Accounting for clergy's social ledgers: Mixed blessings associated with direct and in direct negative ties in a religious organization. *Paper presented at the IntraOrganizational Network (ION) Conference*, Atlanta, Georgia.
- Kennerly, M., Neely, A. 2003. Measuring Performance in a Changing Business Environment, *International Journal of Operation Production Management*, 23(2): 213-229.
- Kilduff, M., ve Brass, D. J. 2010. Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of management annals*, 4(1): 317-357.

- Kim, Y., Choib T. Y., Yanb, T., Dooleyb, K. 2011. Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. *Journal of Operations Management*, 29: 194–211.
- Köker A. R. 2008. *Örgütler arası ağların yenilik derecesi üzerindeki etkileri: ostim ve Ankara organize sanayi bölgelerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kraatz, M. S. 1998. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41: 621–643.
- 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(1): 55-67.
- Labianca, G., ve Brass, D. J. 2006. Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31(3): 596-614.
- Labianca, G. J., Venkataramani, V., ve Grosser, T. 2013. Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. *Journal of applied psychology*, 98(6): 1028.
- Labianca, G. 2014. Negative ties in organizational networks. *In Contemporary perspectives on organizational social networks*, Emerald Group Publishing Limited, 239-259.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., ve Murphy, K. R. 1978. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6): 751-754.
- Leana, C. R., ve Van Buren, H. J. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- Leana, C. R., ve Pil, F. K. 2006. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3): 353-366.
- Lebas, M. 1995. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*. 41(9): 23-36.

- Li, E. Y., Liao, C. H., ve Yen, H. R. 2013. Co-authorship networks and research impact: A social capital perspective. *Research Policy*, 42(9): 1515-1530.
- Li, L. X., ve Benton, W. C. 1996. Performance measurement criteria in health care organizations: Review and future research directions. *European Journal of Operational Research*, 93(3): 449-468.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2) 285–304.
- Lin, N. 1999. Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1): 28-51.
- Lin, N. 2008. A network theory of social capital. D. Castiglione, J. V. Deth ve G. Wolleb (Ed.) *The Handbook of Social Capital* (69-94) içinde New York: Oxford University Press.
- Loi, R., Hang-Yue, N., ve Foley, S. 2006. Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1): 101-120.
- London, M., ve Beatty, R. W. 1993. 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2-3): 353-372.
- Manaf, H. A., Armstrong, S. J., Lawton, A., ve Harvey, W. S. 2018. Managerial Tacit Knowledge, Individual Performance, and the Moderating Role of Employee Personality. *International Journal of Public Administration*, 41(15): 1258-1270.
- Marineau, J. E., Labianca, G. J. ve Kane, G. C. 2016. Direct and indirect negative ties and individual performance. *Social Networks*, 44: 238-252.
- Mc Grath, R. G. 1995. Defining and Developing Competence. *Strategic Management Journal*, 16(4): 251.
- Mcpodolny J., Baron J. 1997. Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 62(1): 673-693.
- Mehra, A., Kilduff, M., ve Brass, D. J. 2001. The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative science quarterly*, 46(1): 121-146.

- Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J., ve Robertson, B. 2006. The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization science*, 17(1): 64-79.
- Milliman, J., Nason, S., Zhu, C., ve De Cieri, H. 2002. An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(1): 87-102.
- Monge, R.P ve Contractor, S.N. 2001. Emergence of Communication Network., F. M. Jablin ve L. J. Putnam (Ed.). The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods içinde (440-503). Kaliforniya: Sage Publications.
- Morey, J. C., Simon, R., Jay, G. D., Wears, R. L., Salisbury, M., Dukes, K. A., ve Berns, S. D. 2002. Error reduction and performance improvement in the emergency department through formal teamwork training: evaluation results of the MedTeams project. *Health services research*, 37(6): 1553-1581.
- Morillo, Carolyn R. 1990. The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4): 270.
- Moynihan, D. P., ve Pandey, S. K. 2007. The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 205-227.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Neely, A., Gregory, M., ve Platts, K. 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4): 80-116.
- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next?. *International journal of operations & production management*, 19(2): 205-228.

- Nordstrom, O. A., ve Steier, L. 2015. Social capital: a review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6): 801-813.
- Öksüzler, O. 2006. Sosyal sermaye, güven ve belirleyicileri: Bir panel analizi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6(12): 108-129.
- Özen, Ş ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. *Akdeniz İİ BF Dergisi* 12: 130-161.
- Pakdil, F. 2001. Performans değerlemesi. *Kalder Forum Dergisi*, 1(1): 23-36.
- Parks, S. 1995. Improving workplace performance: historical and theoretical contexts. *Monthly Labour Review*, 118: 18-39.
- Podolny, J.M., ve Baron, J.N. 1997. Relationships and resources: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62: 673–693.
- Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., ve Mahama, H. 2017. Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5): 725-746.
- Putnam, R. D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of democracy*, 6(1), 65-78.
- Randel, E., A., ve Jaussi, K. S. 2003. Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6): 763-774.
- Regts, G., ve Molleman, E. 2016. The moderating influence of personality on individual outcomes of social networks. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 656-682.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., ve Johnson, G. 2009. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3): 718-804.

- Rivera, M. T., Soderstrom, S. B., ve Uzzi, B. 2010. Dynamics of dyads in social networks: Assortative, relational, and proximity mechanisms. *Annual Review of Sociology*, 36, 91-115.
- Rivera, L. A. 2012. Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American sociological review*, 77(6): 999-1022.
- Rolstadas, A., Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*. 18(9/10): 989-999.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., ve Hall, R. J. 2006. Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91: 211–220.
- Rosenthal, E. 1997. Social Networks and Team Performance, *Team Performance Management*, 3(4): 288-294.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., ve Parks, L. 2005. Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.*, 56: 571-600.
- Safdar, R., Waheed, A., ve Rafiq, K. H. 2010. Impact of job analysis on job performance: Analysis of a hypothesized model. *Journal of Diversity Management*, 5(2): 17-36.
- Sağsan, M., Yücel, R., ve Sözen, C. 2010. Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası*, 11(1): 140-154.
- Santos, M.F., Kennerly M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. 2007. Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*. 27(8): 784-801.
- Sargut, S. 2006. Sosyal Sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6(12), 1-13.
- Schaffer, B. S., ve Riordan, C. M. 2003. A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational research methods*, 6(2): 169-215.

- Schulte, M., Cohen, N. A., ve Klein, K. J. 2012. The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2): 564-581.
- Sezen, B., ve Doğan, E. 2005. Askeri Bir Tersaneye Bağlı Atölyelerin Karşılaştırmalı Verimlilik Değerlendirmesi: Bir Veri Zarflama Yöntemi Uygulaması. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2): 77-87.
- Sherf, E. N., ve Venkataramani, V. 2015. Friend or foe? The impact of relational ties with comparison others on outcome fairness and satisfaction judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128: 1-14.
- Shin, D., ve Konrad, A. M. 2017. Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4): 973-997.
- Sikyr, M. 2013. Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. *Central European Business Review*. 2(1): 43-48.
- Sobel, J. 2002. Can we trust social capital?. *Journal of economic literature*, 40 (1): 139-154.
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., ve Labianca, G. J. 2013. A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. *Human Resource Management*, 52(4): 561-584.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Kraimer, M. L. 2001. Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of management journal*, 44(2): 316-325.
- Sykes, T. A., ve Venkatesh, V. 2017. Explaining post-implementation employee system use and job performance: Impacts of the content and source of social network ties. *MIS quarterly*, 41(3).
- Sneyd, K.P., Rowley, J., 2004. Linking strategic objectives and operational performance: an action research-based exploration. *Measurement Business Excellence*. 8 (3): 42–51.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., Erbik, C. 2013. Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1): 43-62.

- Sözen, H. C., ve Esatoğlu, A. E. 2010. Sosyal Ağ Kuramının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yönetimi. *Sarem Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 15.
- Sözen, C. ve Gürbüz, S. 2012. Örgütsel Ağlar. H. C. Sözen ve H. N. Basım, (Ed.) *Örgüt Kuramları* (1) içinde (301-327). İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım.
- Stam, W., Arzlanian, S., ve Elfring, T. 2014. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1): 152-173.
- Suarez, F. F. 2005. Network effects revisited: the role of strong ties in technology selection. *Academy of Management Journal* 48 (4): 710-720.
- Şeşen, H., ve Basım, H. N. 2010. Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatminin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Takeda, H., Truex, D., ve Cuellar, M. 2010. Evaluating scholarly influence through social network analysis: The next step in evaluating scholarly influence. *Association for Information Systems*. 1-11.
- Tjosvold, D., Chen, N. Y., Huang, X., ve Xu, D. 2014. Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center in China. *Group Decision and Negotiation*, 23(2): 325-348.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., ve Varoğlu, D. B. 2008. *Genel işletmecilik bilgileri*. Siyasal Yayınevi.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, (11/11/2018).
- Tüzüntürk, S. 2015. The Network Perspective Of Social Capital And Its Relationship With Students'performance: An Empirical Research At The Faculty Of Education. *Paradoks: The Journal Of Economics, Sociology & Politics*, 11(2).
- Tymon, W. G., ve Stumpf, S. A. 2003. Social capital in the success of knowledge workers. *Career Development International*, 8 (1): 12-20.

- Uysal, Ş. 2015. Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2): 32-39.
- Valente, T.W. ve Foreman, R.K. 1998. Integration and radiality: Measuring the extent of an individual's connectedness and reachability in a network. *Social Networks*, 20: 89-109.
- Valmohammadi, C., 2012. Investigating innovation management practices in Iranian organizations. *Journal of Innovation Management Policy Practices* 14 (2): 247–255.
- Valmohammadi, C., ve Roshanzamir, S. 2015. The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164: 167-178.
- Veenstra, G. 2000. Social capital, SES and health: an individual-level analysis. *Social science & medicine*, 50(5): 619-629.
- Venkataramani, V., ve Dalal, R. S. 2007. Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 952.
- 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.
- Vincenzo F. D. ve Mascia B. 2012. Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance. *International Journal of Project Management* 30: 5–14.
- Wallis, J.; Killerby, P., Dollery, B. 2004. Social economics and social capital, *International Journal of Social Economics*, 31(3): 239- 258.
- Waxin, M. F., Bateman, R., 2009. Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering? *European Journal International Management*, 3(4): 495-511.
- Woolcock, M. ve Narayan, D. 1999. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, *World Bank Research Observer*, 15 (2): 225-249.

Xia, L., Yuan, Y. C., ve Gay, G. 2009. Exploring negative group dynamics: Adversarial network, personality, and performance in project groups. *Management Communication Quarterly*, 23(1): 32-62.



EKLER

EK -1 Akademik Birimde En Yüksek Değeri Alan 10 Akademik Personele Ait Eğitim ve Başarı Performans Verileri

Aktör	Eğitim ve Başarı Performans Puanı
A	1067,5
D	941,8
E	671,5
F	538,5
G	500,6
J	465,5
O	394
P	381
N	344,5
U	307,5

EK -2 Akademik Birimde En Yüksek Değeri Alan 10 Akademik Personele Ait Yayın Performans Verileri

Aktör	Yayın Performans Puanı
B	686,04
I	358,5
C	353,45
L	292,95
A	262,39
F	214,5
K	203
J	107,99
S	83,33
T	48,6

EK -3 Akademik Birimde En Yüksek Değeri Alan 10 Akademik Personele Ait Diğer Akademik Faaliyetler Performans Verileri

Aktör	Diğer Akademik Faaliyetler Performans Puanı
A	1765
G	343
B	270
E	220
C	174
F	145
U	150
N	103
H	82
J	48