

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNDE SOSYAL AĞ BAĞLANTILARININ
ROLÜ
(BİR ŞEHİR OTELİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tonguĉ KUZUTÜRK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

ANKARA - 2017

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNDE SOSYAL AĞ BAĞLANTILARININ
ROLÜ
(BİR ŞEHİR OTELİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
TonguÇ KUZUTÜRK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

ANKARA - 2017

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 21. / 09 / 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Tonguç KUZUTÜRK

Öğrencinin Numarası : 21220099

Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı

Programı : İşletme

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

Tez Başlığı : BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNDE SOSYAL AĞ
BAĞLANTILARININ ROLÜ (BİR ŞEHİR OTELI ÖRNEĞİ)

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 61..... sayfalık kısmına ilişkin, 16. / 09 / 2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından tünitini..... adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3.....'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

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

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

Öğrenci İmzası:.....

Onay

21. / 09 / 2017

Öğrenci Danışmanı

Unvan, Ad, Soyad,

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Tongun KUZUTURK tarafından hazırlanan
BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNDE SOSYAL AĞ
BAĞLANTILARININ ROLÜ (BİR ŞEHİR OTELI ÖRNEĞİ)
.....adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 06 / 03 / 2017

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

İmzası

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

Jüri Üyesi : Prof. Dr. H. Nejat BASIM Baykent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Tpek Kalem Baykent Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

25 / 03 / 2017



Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÜRLER

Çalıőmam boyunca, bana gereken azmi ve gücü sağlayan tüm aile bireylerime, çalışma arkadaşlarıma ve tez danışmanım Prof. Dr. Hulusi Cenk Sözen'e, yönlendirmeleriyle Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün'e ve Prof. Dr. H.Nejat Basım'a yardımları için teşekkür ederim.

Saygılarımla.



ÖZET

İnsanoğlu için en önemli unsurlardan biri olan güç günümüzde sosyal alanda yapılan birçok örgütsel çalışmaların da kaynağı olmuştur. Bu çalışmada da güç ile ilgili akademik yazında yapılmış tanımlar, örgütsel güç, güç temelleri ve kaynaklarına yer verilmiştir. Güç kavramı örgütsel düzeyde incelendiğinde bağımlılık ve güç kavramlarının tek başlarına düşünölemeyeceğinden ve örgüt içerisindeki birimlerin bağımlılıklarına değinilmiştir. Araştırmanın yapıldığı sektör olan hizmet sektöründeki beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin bünyesinde bulunan birimler ve faaliyet alanları açıklanmıştır. Örgüt içerisindeki birimlerin yaşadıkları bağımlılık ilişkilerini sosyal sermayelerinin bir getirisi olan sosyal ağ ilişkileri ile yönetip yönetemediğı sosyal ağ analizi yoluyla Ankara'da varlığını sürdüren beş yıldızlı bir şehir otelinde birim müdürleri ve çalışanlardan oluşan yüz kırk beş kişilik bir ana kütlede veriler toplanmış ve analiz edilerek yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç, Örgütsel Güç ve Güç Kaynakları, Bağımlılık, Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi, Sosyal Sermaye, Sosyal Ağ Kuramı

ABSTRACT

Power that is one of the most important factors of human life has become a source of many organizational studies made in the social field today. This study includes definitions in academic literature and analysis on organizational power, power bases, and resources. When the concept of power is examined at the organizational level, the concepts of dependency and power can not be considered alone, so the dependencies of the units within the organization are mentioned. The units and their areas of activity within the five-star accommodation operation in the service sector, which is the research area, are explained. In a five-star city hotel that continues its presence in Ankara, whether dependency relations within the units in the organization can be managed or not by social network relations which are the product of social capital is analyzed and interpreted through the data from social networks which include data of a hundred and forty-five main body members consisting of unit managers and employees.

Keywords: Power, Organizational Power and Power Resources, Dependency, Five Star Accommodation, Social Capital, Social Network Theory

İÇİNDEKİLER

ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. SOSYAL AĞ KURAMI.....	3
1.1. Sosyal Sermaye.....	3
1.2. Sosyal Sermaye Unsurları.....	4
1.3. Sosyal Ağ Özellikleri.....	6
BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL GÜÇ.....	8
2.1. Güç Tanımları.....	8
2.2. Kişisel Güç Kaynakları ve Örgütsel Güç Kaynakları.....	10
2.2.1. Kişisel Güç Kaynakları.....	11
2.2.1.1. Yasal Güç.....	11
2.2.1.2. Zorlayıcı Güç.....	12
2.2.1.3. Ödül Gücü.....	12
2.2.1.4. Uzmanlık Gücü.....	13
2.2.1.5. Aidiyet (Karizma) Gücü.....	14
2.2.2. Örgütsel Güç Kaynakları.....	14
2.2.2.1. Kaynaklar.....	14
2.2.2.2. Örgütsel Önemlilik.....	15

2.2.2.3. Bilgi.....	15
2.2.2.4. Stratejik Faaliyetlerin Kontrolü.....	16
2.2.2.5. Karşılıklı Bağımlılık.....	16

BÖLÜM III. BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNDE SOSYAL AĞLARIN ROLÜ: BİR ŞEHİR OTELİ ÖRNEĞİ18

3.1.Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Birimler ve Birimler Arası Bağımlılık İlişkileri.....	18
3.1.1. Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Birimler.....	18
3.1.2. Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Birimler Arası Bağımlılık İlişkileri.....	22

BÖLÜM IV BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIKTA SOSYAL AĞLARIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....25

4.1. Araştırmanın Amacı ve Konusu.....	25
4.2. Araştırma Sorusu.....	25
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	25
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	25
4.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi.....	27
4.6. Tartışma ve Sonuç.....	42

KAYNAKÇA.....52

EKLER.....61

TABLULAR LİSTESİ

Tablo-1: Birimlerin İç ve Dış Bağımlılık Oranları İle Katsayıları.....	28
Tablo-2 Birim Çalışanlarının Kurdukları Sosyal Ağ Yapılarının Dereceleri.....	34
Tablo-3 Sosyal Ağ Birimler Arası Aracılık İlişkileri.....	38



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Birimlerin Bağımlılık Durumlarına Göre Merkezilik.....	33
Şekil-2 Sosyal Ağ Derece Merkezilik.....	36
Şekil-3 Sosyal Ağ Birimler Arası Aracılık İlişkileri.....	39
Şekil-4 Sosyal Ağ Arasındalık Merkezilik.....	41



GİRİŞ

Tarih boyunca her türlü etkileşim ve ilişkinin en önemli parçası olan güç geçmişten günümüze önemli tartışma ve araştırmaların da esas noktası olmuştur (Astley & Sachdeva; 1984). Geçmişten günümüze kadar güç ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda birçok tez, antitez ve sentezler ortaya atılmıştır. Güç ile ilgili yapılan araştırmalar güç kavramının tanımlanması ile başlamıştır. Pfeffer' e (1981) göre güç her şeyden önce ilk ve önemli bir yapısal olgu olduğu bilinmesi gereken bir kavramdır. Bacharach (1981) gücü; yaptırım, uygulama, kuvvet ya da yeterlilik yani gizil kuvvet olarak açıklamıştır. Gardner'a (1990) göre güç; başkalarının davranışları aracılığı ile belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesidir. Hunt ve Downing'in (1990) tanımına göre güç; başkalarını etkileyebilme yeteneği ya da bir başkasının davranışlarını etkileyebilme kapasitesidir. Yapılan bunlar gibi birçok tanımlamada da anlaşılacağı gibi güç kavramı ele alındığında etkileşim, etkileme, yönlendirme gibi kavramlar ön plana çıkmakta. Yani Pfeffer'in de (1991) güç ile ilgili yaptığı çalışmada da vurguladığı gibi; güç kavramından bahsederken tek bir unsurdan bahsedilemez, iki ya da daha fazla kişi arasındaki etkileşim ve bu kişiler arasındaki bağımlılıktan bahsetmek de gerekmektedir. İşte buradan yola çıkarak güç ve bağımlılık ilişkisi bu çalışmada incelenmiştir. Güç unsurunun örgütsel güç düzeyinde incelenmesi, dayandırılan temelleri ve güç kaynaklarına çalışmada yer verilmiştir. Örgütsel güç kaynakları örgüt içerisinde bulunan birimlerin ellerinde bulundurduğu güç kaynakları ile ilişkilendirilmiştir (Erdoğan, 1997). Birimlerin örgüt içerisinde önemliliğini belirleyen bu güç kaynakları sonucu örgüt içerisinde birimlerin birbirleri ile yaşadıkları bağımlılık ilişkileri incelenmiştir. Birimlerin yaşadıkları bağımlılıklarda birim çalışanlarının sosyal sermayelerinden kaynaklanan sosyal ağ ilişkileri yardımıyla yönetip yönetemediğini ortaya çıkarmak için informal organizasyon yapılarının getirisini olan sosyal ağ kuramına değinilmiştir. Üçüncü bölümde beş yıldızlı konaklama işletmelerinde birimler ve birimlerin yürüttükleri faaliyet alanlarının açıklamaları yapılmış yani formal organizasyon yapısı açıklanmıştır. Üçüncü bölümün son kısmında beş yıldızlı konaklama işletmelerinde birimler arası bağımlılık ilişkilerine değinilmiş, bu bağımlılık ilişkileri sırasında; formal organizasyon yapısı içerisinde zaman içerisinde kendiliğinden oluşan bir informal organizasyon yapısının oluşacağı ortaya konulmuştur.

Yöntem kısmında araştırmanın yapıldığı Ankara’da beş yıldızlı bir şehir otelinde birimler arası bağımlılık ilişkileri ve bu bağımlılık ilişkilerinde sosyal ağ bağlantıları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarabilmek için birim müdürlerine bağımlılık ilişkileri için birim müdürleri ve otel çalışanlarının oluşturduğu yüz kırk beş kişilik ana kütlede sosyal ağ bağlantılarını belirleyebilmek için bir takım sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen sorulardan alınan yanıtlar UCINET 6 (Social Network Analysis Software) programında analiz edilmiştir. Yapılan analizler üç farklı başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar birimler arası bağımlılık oranları, birimlerin sosyal ağ yapılarının dereceleri ve birimlerin sosyal ağ aracılık ilişkileridir. Bu başlıklar ayrı ayrı analiz ve bulgular başlığı altında ayrı ayrı yorumlanarak incelenmiştir. Son olarak tartışma ve sonuç kısmında elde edilen veriler ışığında açıklamalar ve kısıtlamalara yer verilmiştir.



BÖLÜM I. SOSYAL AĞ KURAMI

Örgüt içerisindeki birimlerin yaşadıkları bağımlılık ilişkilerinde çalışanların sosyal ağ bağlantılarının bu bağımlılık ilişkilerinde bir rol oynayıp oynamadığını araştırmak için ilk önce birinci bölümde sosyal ağ kuramı ile yapılan çalışmalara bir göz atalım.

1.1. Sosyal Sermaye

Örgüt içerisindeki birimler yürüttükleri faaliyetlerde birbirleri ile bağımlılık yaşayabilirler ve bu bağımlılıklarını ellerinde bulundukları güç kaynakları ile yönetirler (Pfeffer, 1992). Bu birimlerin operasyon süreçlerinde birbirleriyle yaşadıkları bağımlılık ilişkilerini; gerek birimlerin yöneticileri gerekse de birimlerin çalışanları işletmenin mevcut organizasyon şemasındaki yerleri ve iş unvanlarındaki roller, yönetsel yaptırım ve kontroller yardımıyla yürütebilirler (Dawson, 1989). Bir başka deyişle işletmesi içerisindeki birimler organizasyonel faaliyetlerini yürütürken karşılaştıkları bağımlılıkları yönetim tarafından onlara verilen yaptırım haklarını formal yapıya dayanarak yönetmektedirler (Bartol & Martin, 1998). Ancak Pfeffer'e (1991) göre işletmelerdeki organizasyon yapısından bahsederken; bir işletme organizasyonunun personel üzerindeki etkisinden ve aralarındaki informel yapıya dayanan ilişkiden de bahsedilmelidir. Bu yapının içeriği; işletme organizasyonu içerisinde yer alan çalışanların kişilikleri, tutumları, geçmiş yaşantıları ve inançları gibi karakteristik özellikleri ile diğer çalışanlarla aralarındaki ilişkiyi nasıl yönettikleri ve mevcut işlerine bu informel ilişkiyi nasıl yansıttıklarıdır (Pfeffer, 1991). Certo (2000), organizasyon içerisindeki informel yapıyı; formal organizasyon yapısı içerisinde olan ancak onunla aynı şey olmayan, organizasyon içerisinde çalışanların birbirleri ile olan gayri resmi ilişkileri ve etkileşimlerinden dolayı gelişen kişiler arası ilişki ağı veya sistemi olarak açıklamıştır (Certo, 2000). Ayrıca bu informel yapı; işletme organizasyonu içerisinde bulunan birimlerdeki faaliyetleri yerine getiren çalışanların görevlerini yerine getirirken kullandıkları sosyal ağları ve farklı birimler ile aralarındaki ilişkiler olarak açıklanabilir (Chan, 2002). Bakan ve Erşahan'a (2008) göre organizasyon sistemi içerisinde önceden öngörülmemiş ve tamamen yapılandırılmamış bu informel yapı; organizasyon içerisinde bulunan birim çalışanlarının kendi aralarındaki sosyal ilişkilerden kaynaklanan kendilerine özgü haberleşme biçimleri ve kanalları, tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır (Bakan & Erşahan, 2008). İşletme organizasyonu içerisindeki informel yapının oluşmasında çalışanların ortak ilgileri

paylaşması, aralarındaki arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları, ortak beklentileri, ekonomik ve eğitim düzeyleri gibi nedenler etkili olmaktadır (Gökçe, 2006). Çalışanlar arasındaki bu informel yapının nedenleri çalışan her bireyin sahip olduğu sosyal sermayenin bir birleşimidir. Örgüt içerisindeki birimlerin birbirleriyle olan bağımlılık ilişkilerinde sosyal ağların nasıl bir rolü olduğunu ortaya çıkarmak için ilk önce sosyal ağ kuramı incelenmek istenmiştir. Ancak sosyal ağ kuramına bir giriş yapmadan önce sosyal ağların bütünü oluşturarak sosyal sermayeye bir göz atalım (Alan & Sözen, 2017). Bireylerin, toplulukların ve toplumların ilişkilerinde yer alan sosyal sermaye tanımlarına ilişkin birbirleriyle çelişen birçok tanım ortaya atılmıştır (Özdemir, 2008). Sosyal sermaye bazı çalışmalarda makro düzeyde yani ulusların veya coğrafik bölgelerin, bazı çalışmalarda ise mikro düzeyde yani bireylerin, örgütlerin bir özelliği olarak tanımlanmaktadır (Leana & Van Buren, 1999). Ayrıca sosyal sermaye makro düzeyde tanımlandığında; ülkelerin ekonomik faaliyetlerine, toplumsal hayatın etkilerini yansıtmayı hedefleyen sosyal içerikli yeni bir iktisadi kavram, mikro düzeyde tanımlandığında; (en basit anlamda) en az iki kişi arasında, oluşturulmuş güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim olarak açıklanmaktadır (Leana & Van Buren, 1999).

1.2. Sosyal Sermaye Unsurları

Sosyal ağlar aktörlerin veya bireylerin sosyal sermayesini oluşturan her biri bir düğüm olarak nitelendirilen ağlar ise sosyal ağ kuramından bahsedebilmek için sosyal sermaye üzerinde yapılan tanımlar ve sosyal sermaye unsurları da çalışmada yer almalıdır. Daha geniş bir tanımla sosyal sermaye için; toplumu oluşturan bireyler, kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum örgütleri arasında belirli özelliklere dayanan ağ yapılarıdır (Temple, 2000). Bu özellikler literatürde sosyal sermayenin temel unsurları olan; etkileşim, (karşılıklı) güven ve normlar olarak yer almaktadır. Etkileşim; sosyal sermayenin temelinde yer alan kişilerin veya aktörlerin karşılıklı kurdukları ilişki ya da iletişimidir ve bu unsur karşılıksız yapılan karşı tarafa fayda yaratan bir hizmetin belirli bir süreden sonra sunan kişiye bu faydanın farklı koşullar altında geri dönebileceğinin alt yapısını oluşturmaktadır (Onyx & Bullen, 2000). Sosyal sermayenin güven unsuru; birbirlerine fayda yaratan kişilerin birbirlerine karşılıklı yardımlarının olacağı ve bu yardımları en az zarar ile sürdürebileceklerinin göstergesidir (Onyx & Bullen, 2000). Ayrıca bu unsur kişilerin birbirlerine sundukları hizmetten elde ettikleri faydanın düzenli, güvenilir ve işbirliği içerisinde olacağı ve devam edeceğinin bir göstergesidir (Fukuyama, 1995). Putnam'a (1993) göre güven ve iş birliği, yani kişilerin birbirlerine sağladığı fayda arasında iki yönlü yani karşılıklı bir ilişki mevcuttur. İşbirliği

normlarını güçlendiren bu yaklaşıma göre; güven işbirliğini arttırmakta, iş birliği de güveni desteklemektedir (Putnam, 1993). Bir diğer faktör olan normlar, (informel bir sosyal kontrol biçimi olan normlar) sosyal sermayenin temelini oluşturan önemli ve vazgeçilmez bir faktördür (Coleman, Social Capital in The Creation of Human Capital, 1988). Normlar bir informel sosyal kontrol sistemi olarak görülür ve yazılı değildir ayrıca normların hakim olduğu yapılarda formal kontrol sistemleri, kurumsallaşmış yasal cezalar azalmaktadır ve formal yapının aksine informel yapılarda kurallar ve düzenlemelerde işlem maliyeti daha az olmaktadır (Onyx & Bullen, 2000). Buradan yola çıkarak normlar; bireylerin birbirlerini kontrol etme, cezalandırma ve birbirleri üzerindeki yaptırım güçlerinin göstergesi olarak ele alınan yazılı olmayan değerler bütünü olarak açıklanabilir (Lin, 2001). Kısaca sosyal sermaye; belirli güven bağlarına, karşılıklı ilişkiye ve belirli normlara dayandırılan kişilerin karşılıklı fayda yaratmak için yürüttükleri faaliyetler ve iş birlikleridir (Putnam, 1993). Ayrıca sosyal sermaye grup, organizasyon veya topluluk içerisinde ortak amaçları gerçekleştirmek için ekonomik kaynaklara ulaşmak ya da işlem maliyetini düşürebilmek için kişilerin birlikte çalışma yeteneğinin mevcut potansiyelidir (Kapu, 2008). Coleman (1990) sosyal sermayeyi, sosyal yapı içerisindeki bireylerin eylemlerini kolaylaştıran bir iletişim bütünü olarak açıklamakta (Coleman, 1990). Sosyal sermaye, finansal ve insan sermayesini kullanmak için fırsatlar sunan arkadaşlık, iş arkadaşlığı ve daha genel ilişkilerin toplamıdır (Burt, 1992). Sosyal sermaye kişilere, etkileşim kurdukları diğer bireylerin kaynaklarını yönetmesinden dolayı ekonomik olarak da etki etmektedir. Bourdieu (1985) kişilerin sosyal sermayeleriyle yönettikleri bu kaynakların ekonomik olarak da etki ettiği belirtmiş ve sosyal sermayeyi iki ana unsur altında incelemiştir. Bunlardan ilki sosyal ilişki kuran bireylerin sosyal sermayesini paylaştığı diğer kişi veya grupların sahip olduğu kaynaklara ulaşabildiklerini ikincisi ise ulaştıkları bu kaynakların miktar ve kalitesi belirlediklerinden bahsetmektedir (Bourdieu, 1985). Ekonomik açıdan sosyal sermaye; kişiler ya da kurumlar arası güvene dayanan ilişkilerin ekonomik etkinliklere dayandırılması olarak açıklanmaktadır (Temple, 2000). Portes (2002) sosyal sermayeye sahip olan aktörlerin ekonomik kaynakları da doğrudan elde edebileceğini belirtmiştir (Portes, 1998). Örgütsel bağlamda incelendiğinde sosyal sermaye; örgütün paydaşları ile kurduğu ilişkilerinin yanı sıra örgüt üyelerinin birbirleriyle kurdukları ilişkiler olarak açıklanabilir. Diğer bir ifade ile sosyal sermaye hem örgüt içi hem de örgüt dışı olarak ayrı ayrı incelenebilir. Örgüt dışı sosyal sermaye örgütün dışarısında kalan paydaşlarla ilişkili iken, örgüt içi sosyal sermaye örgütü içerisindeki bireyler, birimler arası ilişkiler ile ilişkilidir. Buradan yola çıkılarak örgütsel sosyal sermaye için örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün ya da örgüt çalışanlarının sosyal ilişkileri yardımıyla elde ettikleri

somut veya soyut kaynaklar tanımı yapılabilir (Gabbay & Leenders, 2001). İşletmenin sahip olduğu örgüt çalışanlarının sosyal sermayeleri örgütsel sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Burt, 1992). Sosyal sermaye kavramı için yapılan tüm bu farklı tanımların en önemli ve tartışılmaz ortak noktası sosyal sermayenin bireylerin sosyal bir ağdaki diğer üyeler ile kurdukları ilişkilerin temelinde yer aldığıdır (Lin, 2001). Kişilik özellikleri, bireysel değerler, işletme yapısı gibi diğer birçok nedenler çalışanların sosyal sermaye oluşumlarını etkileyebilecek nedenlerdir (Özdemir, 2008). Sosyal sermaye kavramını inceleyen sosyolog Pierre Bourdieu (1985) kişilerin karşılıklı yakınlığı ve birbirlerini tanımlarıyla oluşan, içinde bulunduğu yapıya göre az veya çok kurumsallaşmış ilişkiler ağına sahip olmaktan kaynaklanan mevcut veya öngörülebilir kaynaklar toplamı olarak sosyal sermayeyi tanımlamıştır (Bourdieu, 1985). Bu ilişkiler ağı aktörlerin sosyal sermayeleri yoluyla elde ettikleri ilişkilerde diğer aktörler ile olan bağları yani etkileşimlerini ortaya çıkaran sosyal ağlardır (Gürsakar, 2009).

1.3. Sosyal Ağ Özellikleri

Buraya kadar olan bölümde sosyal ağ kuramına değinebilmek için sosyal sermaye ve sosyal sermaye unsurları yer almıştır. Buradan sonraki bölümde de sosyal ağ kuramının tanımları ve sosyal ağların özellikleri yer alacaktır. En basit anlamda ağ teriminin kelime anlamı; birçok nokta ile bu noktalar arasındaki bağlantıları gösterebilen bir dizgeye ilişkin yapı olarak açıklanmıştır (Köksal, 1981). Sosyal bir ağ ise bireylerin kendi aralarındaki ilişki ve etkileşimi olarak tanımlanabilir (Karcı & Boy, 2011). Aktör olarak nitelendirilen insanlar ve insanlar arasındaki bağlantı olarak tanımlanan sosyal ağlar (Taktak & Demir, 2011), Gülpınar'a (2013) göre bireyin bağlantılarında birey ya da insan gruplarının yer aldığı ve arkadaşlık gibi sosyal etkileşimlerin bazı formlarının birey bağlantıları tarafından elde edildiği ağlardır (Gülpınar, 2013). Newman (2010) bu bağlantıların kişiler arası arkadaşlığı temsil edebileceği gibi kişilerin profesyonel ilişkilerini de temsil edebileceğini vurgulamıştır (Newman, 2010). Bu profesyonel ilişkiler aktörlerin konumlandığı sosyal ağların özellikleri ile alakalıdır. Bu özellikler; ağ kurma davranışları, ağ büyüklüğü, ağ farklılığı, ağ yoğunluğu, ağ merkezियeti olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2008).

Sosyal ağların özelliklerine ağ kurma davranışları ile başlayacak olursak; ağ kurma davranışları, kişilerin iş yaşantılarında başarılı olabilmeleri ve sorumlu oldukları işleri yerine getirmek için belirli faaliyetleri gerçekleştirirken bu faaliyetler ile alakalı kişilerle ilişki

kurma, kurulan bu ilişkileri sürdürme ve kontrol etme davranışları olarak nitelendirilebilir (Michael & Yukl, 1993). Ayrıca yöneticilerin ağ kurma davranışları aktörlerle yaşadıkları bağımlılık ilişkileri ve bu bağımlılığın sıklığı ile ilişkili olarak örgüt içi ve örgüt dışı olarak iki farklı yapıda karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışlar; ilişkileri sürdürmek, sosyalleşmek, mesleki ve toplulukla ilgili faaliyetlere katılmak ve içsel görünürlüğü arttırmak için yöneticilere yardımcı olmaktadır. Diğer bir özellik olan ağ farklılığı; örgüt içerisindeki aktörler cinsiyetlerine, kültürel yapılarına, eğitim düzeylerine, örgüt içerisindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. Ağ farklılığı özelliği de kişilerin örgüt içerisinde iletişimde olduğu kişiler arasındaki farklı özellikleri ifade etmektedir (Ibarra, 1993). Sosyal ağların bir başka özelliği olan ağ büyüklüğü; Burt'a (1992) göre ağ büyüklüğü mevcut ağdaki aktörler olarak nitelendirilen ağdaki kişilerin sayısıdır (Burt, 1992). Kişilerin çalıştıkları örgüt içerisinde bulunan kişilerin sayısı ağ büyüklüğüne bir örnek olabilir ve ağın büyük olması kişinin örgüt içerisinde daha çok kişiye ulaşması anlamına gelmektedir. Kişilerin ağ büyüklüğü ile daha çok kişiye ulaşmasıyla, aynı zamandan ulaştığı kişilerin bilgi kaynaklarına ve diğer kaynaklara ulaşmasıyla yürüttükleri faaliyetleri daha kısa bir sürede gerçekleştirebilmelerine yardımcı olacaktır (Mehra, Kilduff, & Brass, 2001). Son olarak sosyal ağ özelliklerinden ağ yoğunluğu; ağ içerisindeki aktörlerin birbirleri ile kurdukları ilişkilerin sıklığı ve bu ilişkilerin yakınlığı anlamına gelmektedir (Marsden, 1990). Aktörlerin kurdukları ilişkiler sıkı ilişkiler ise aktörün ağdaki diğer kişileri tanıma olasılığını, yani ağ yoğunluğunun fazla olması anlamına gelmektedir. Bu yoğunluğun artması da ağda birbirine benzeyen, birbirleriyle aynı özellikleri taşıyan, aynı değerleri paylaşmaya yakın kişilerin olması anlamına gelebilir (Granovetter, 1973). Granovetter (1973), işletme organizasyonunun içerisindeki birim çalışanları yürüttükleri organizasyon süreçlerindeki faaliyetler için kendi birimleri ya da diğer birim çalışanları ile etkileşimde bulunabileceklerini ayrıca bu etkileşimin ölçüsü aralarındaki arkadaşlık ilişkilerini geliştirebileceği ve bu ilişki iki birey arasındaki bağı da güçlendirebileceği noktasına dikkat çekmektedir (Granovetter, 1973). Sosyal ağları daha önce aktör olarak nitelendirilen insan ve insanlar arasındaki bağlantılardan oluştuğundan bahsedilmişti, bu bağlantıların getirdiği ilişkilerden kaynaklanan yapısal durumların kavramsallaştırarak matematiksel hale getirilmesi ile analiz edilmesi Sosyal Ağ Analizi ile gerçekleştirilebilmektedir (Taktak & Demir, 2011). Yani aktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin matematiksel hale getirilmesi ile analiz edilebilmesi sosyal ağ analizi ile gerçekleştirilebiliyor ise sosyal ağ analizi için; aktörler arasındaki bağlantıları incelerken bu bağlantıların özelliklerini göz önünde bulundurup görsel olarak resimleştirilerek yapılan bir analizdir diyebiliriz (Alan & Sözen, 2017).

BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL GÜÇ

Birimlerin birbirleri ile yaşadıkları bağımlılık ilişkilerinde çalışanların sosyal ağ bağlantılarının bu bağımlılık ilişkilerinde bir rol oynayıp oynamadığını araştırmak için birinci bölümde sosyal ağ kuramı incelenmiştir. İkinci bölümde birimlerin bağımlılık ilişkilerini inceleyebilmek için örgütsel güç konusu içerisinde bağımlılık konusuna yer verilmiştir. Bu bölümde güç ile ilgili yapılan tanımlarda, gücün temellerinde ve gücün kaynaklarında da görebileceğiniz üzere gücün tanımsal birleşimlerinde etkileşim, yönlendirme ve bunların getirisi bir bağımlılık ilişkisi yer almaktadır. Bağımlılık ilişkilerinde güç bir yapı taşı ise örgüt içerisindeki birimlerin birbirleri ile olan bağımlılık ilişkilerinde de örgütsel güç aynı önemi taşıyacaktır. İşte bu bağımlılık ilişkilerini daha iyi görebilmek için ikinci bölümde örgütsel güç başlığı altında bağımlılık ilişkilerine yer verilmiştir.

2.1 Güç Tanımları

Bu bölümde ilk olarak güç kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bir göz atalım. Weber (1947) güç kavramını; bir kişinin ya da topluluğun sosyal etkileşim süreci içerisinde bir başkası ya da bir başka topluluk tarafından kontrol edilmesi şeklinde açıklamıştır (Weber, The Theory of Social and Economic Organization, 1947). Dahl (1957) gücü; bir aktörün başka bir aktör üzerindeki normal şartlarda yapmayacağı bir şeyi yaptırma yetisi olarak açıklamıştır (Dahl, 1957). Ayrıca Weber (1968) gücü; bir bireyin diğerlerini zorla harekete geçirme, benzer şekilde hareket etme ve istenilen duruma uymaya zorlama olarak açıklamıştır (Weber, 1968). Blau (1964) gücü; aktörlerin direnmelerine rağmen iradenin empoze edilmesi olarak açıklamıştır (Blau, 1964). Güç diğer aktörler üzerinde ya da bizzat gücü kullanan kişi üzerinde bir etki oluşturma yetisidir (Gong, 2006). Lasswell ve Kaplan'ın (1950) yaptığı çalışmada gücü; göz ardı edilemeyen kayıpların yanı sıra kişilerin planladığı yöntemlerle diğerlerinin etkenliğini etkileme durumu olarak açıklamışlardır (Lasswell & Kaplan, 1950). Günlük yaşamda hemen hemen her anda ve her alanda karşımıza çıkan güç kavramını Steers (1981) aktörlerin kendiliğinden yapmayacağı şeyleri onlara yaptırma yetisi olarak açıklamıştır (Steers, Introduction to Organizational Behaviour, 1981). Hunt (1992) gücü; aktörlerin izinleri olsun ya da olmasın bireyin aktörleri etkileme kapasitesi olarak tanımlamıştır (Hunt A. , 1992). Güç alanında yapılan birçok çalışmanın altında imzası bulunan Pfeffer güç kavramından bahsedilirken tek bir kişiden bahsetmenin bir anlam taşımayacağını mutlaka bir

etkileşimin olması gerektiğini vurgulamaktadır (Pfeffer, 1981). Pfeffer gücü; aktörlerin davranışlarını etkileme, sürecin akışını değiştirme, karşılaşılabilecek mevcut direnişle başa çıkma ve aktörlerin istenilen şekilde hareket etmelerini sağlayarak onları kazanma yani potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır (Pfeffer, 1992). Emerson (1962) gücü; A'nın B üzerindeki baskı ve etkisi ile buna bağlı olarak B'nin A'ya olan bağımlılığı olarak tanımlamıştır (Emerson, 1962). Güç kavramı genel olarak bir kişi ya da kişilerin diğerlerinin direnmelerine rağmen, kendi iradelerini gerçekleştirme şanslarını ifade etmektedir (Weber, 1947). Yani bireylere kendilerine istemedikleri şeyleri yaptırma yeteneği olarak açıklanabilir (Westwood, 2001). En yalın anlamda güç; bireyin üstünlüğünün diğerleri tarafından kabul edilmesidir (Anthony, 1994). İkinci bölümün başında da bahsedildiği gibi güç kavramının temelinde etki, etkileşim ve bağımlılık yer almaktadır. Buradan sonraki kısımda güç kavramı örgütsel düzeyde incelenip ve örgüt içi etkileşim, iletişim ve bağımlılık ilişkileri ele alınacaktır. Örgütlerde güç kavramını; örgütün gücü, örgüt içerisindeki güç ve örgüt içerisindeki bireylerin gücü gibi değişik şekillerde ele almak mümkündür (Coşkun & Aydın, 2007). Örgütsel güç örgütün tüm birimlerini etkiler ve örgüte fayda sağlar (Salancık & Pfeffer, 1977). Güç bir yetenek olarak görüldüğünde; güç yönetimin asıl silahıdır ve bu silahın elde edilmesi, varlığının korunması ve sürdürülebilir hale getirilmesi, mevcut etki alanının artırılması, örgütün bütün noktalarına kadar dağıtılması gibi konular yöneticiler için çok önemli konulardır (Stillman & Richard, 2000). Pfeffer (1981) örgütsel güç konusunda; örgütün tercih süreçlerini analiz etmede, örgütün belirlediği hedeflerde tutarlılık göstermesinde ve bu hedeflere ulaşabilmesinde önemli rol oynamakta ve ayrıca örgütün birliği için vazgeçilemez olduğunu vurgulamaktadır (Pfeffer, 1981). Pfeffer (1992) örgütsel anlamda gücü; yöneticiler açısından bir mal olarak tanımlamakta ve örgüt içerisindeki sürdürülen faaliyetlerin de bu malı elde etmeye yönelik faaliyetler olduğunu ileri sürmüştür (Pfeffer, 1992). Gücün temelinde bağımlılık ilişkileri önemli bir yer kaplıyor ise örgütsel gücün temelinde bu bağımlılık önem taşımaktadır. Knights ve Robert'a (1982) göre örgütsel güç; modern örgüt modelleri bireyler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkileri kuruyor ve kurulan bu karşılıklı bağımlılık ilişkileri verimli ise işte bu örgütsel güçtür (Knights & Roberts, 1979). Mintzberg (1983) örgütsel gücü; örgütsel çıktıları etkileme kapasitesi olarak açıklamıştır (Mintzberg, 1983). Salancık ve Pfeffer (1977) örgüt için örgütsel gücü; hem örgütün kritik ve belirsiz sorunlarla yüz yüze kalmaları durumunda önemli bir karar verici hem de örgütleri gerçek dünya ile hizalayan önemli bir silah olarak görmektedirler (Salancık & Pfeffer, 1977). Örgüt içerisindeki yöneticilerin çalışanları etkileyebilmesi ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmesi için sahip oldukları gücü etkili bir şekilde kullanmaları

gerekmektedir (Altinkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre örgütsel güç; örgüt içerisindeki bir aktörün diğerlerine istediği şekilde iş yaptırabilme yeteneğidir (Salancik & Pfeffer, 1977). Mintzberg (1983) örgütsel gücü; örgüt içerisindeki bir kimseyi eyleme başlatma ve o eylemi sürdürmeyi mümkün kılan enerji olarak tanımlamakta (Mintzberg, 1983). Pfeffer (1992) gücü en basit anlamda potansiyel kuvvet olarak, örgütsel düzeyde gücü; kişilerin davranışlarını etkileme, buna bağlı olarak olayların akışını istenilen yönde değiştirme, direnişle başa çıkma ve diğerlerini bu yönde yönlendirme olarak tanımlamaktadır (Pfeffer, 1992). Buradan yola çıkarak güç için yapılacak en sade tanım; bir kişinin diğerlerini kendi istediği yönde davranışlara yönlendirebilmesinin kaynağı ise (Ward, 1998) örgütsel güç de örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlarını yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Hoy & Miskel, 2010). Buradan sonraki kısımda gücün nerenden geldiği ve örgütsel güç kaynakları yer alacaktır. Gücün temelinde; etki, etkileşim ve bağımlılık gibi kavramların yer aldığı ancak bu kavramların nedenlerinin ya da bu kavramların dayandırıldığı temellerin ne oldukları hakkında açıklamalar örgütsel düzeyde kişisel güç kaynakları ve güç kaynakları kısmında yer alacaktır.

2.2 Kişisel Güç Kaynakları ve Örgütsel Güç Kaynakları

Gücün nerenden geldiği ve gücü uygulayabilme yeteneğine sahip kişinin neyi yönlendirdiği hakkında sınıflandırmalar güç kavramını anlama yolunda oldukça önem taşımaktadır (Kırel C. , 1998). Kişinin uyguladığı gücün nerenden geldiğini nasıl ortaya çıktığını yani kendiliğinden oluşan bir yapıya sahip olmadığını, belirli bir kaynağa dayandığı güç ile ilgili yapılan birçok çalışmada incelenmiştir (Koşar & Çalık, 2013). Bacharach ve Lawler (1982) gücün temellerini; tarafların diğerlerinin davranışlarını değiştirmelerini olası hale getirmelerinde neyi kontrol altında tuttuklarına dayandırmakta, gücün kaynaklarını ise tarafların kontrol altına aldıkları şeylerin nasıl kontrol altına alındığı (Bacharach & Lawler, 1982). Örgütsel güç alanında yapılan çalışmalarda yöneticilerin sahip oldukları gücün temellerinin ne olduğu ve hangi kaynaklara dayandırıldığı açıklanmaya çalışılmıştır (Altinkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Burada önemli olan yöneticilerin kullandığı gücün hangi kaynağa ya da hangi kaynaklara dayandığıdır (Altinkurt & Yılmaz, 2013). Örgütsel güç kaynakları alanında yapılan çalışmalarda; örgütsel güç kaynaklarının yöneticilerin mevkilerinden ve yetkilerinden, kişisel güç kaynaklarının ise yöneticilerin bireysel özellikleriyle alakalı olduğu ortaya çıkmıştır

(Altinkurt, Yılmaz, Erol, & Salalı, 2014). French ve Raven'a (1959) göre kişiler arası güç yaklaşımı beş temel grupta toplanmıştır (French & Raven, 1959). Pfeffer'e (2010) göre gücü uygulayacak olan kişinin; yani kişisel güç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak isteyen kişi; güven, hoş görü, zeka, enerji, hırs, odaklanma ve öz bilinç gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Pfeffer, 2010). French ve Raven (1959) gücün temellerini yasal, zorlayıcı, ödüllendirme, uzmanlık ve aidiyet gücü (karizma) olarak beş farklı boyut altında toplamışlardır (French & Raven, 1959) ve bu beş farklı boyut güç ile yapılan çalışmalarda araştırmacılara genel bir çerçeve oluşturmaktadır.

2.2.1. Kişisel Güç Kaynakları

2.2.1.1. Yasal Güç

Bir aktörün sahip olduğu yetki ya da otorite olarak tanımlanan güçtür (Altinkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Diğer bir deyiş ile yasal güç; bir aktörün diğerlerini etkilemek ve yönetmek için kullandığı resmi haklar ve bu hakların getirdiği değerler bütünüdür (Kırel A. C., 2013). Kaplan'a (1964) göre; aktörlerden birinin kendisinde diğeri için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünüyor ise işte bu ortaya çıkan güç yasal güçtür (Kaplan, 1964). Yani yasal güç, bireylerin örgüt içerisinde bulunduğu mevcut pozisyonu sayesinde astları ve diğeri kişileri etkileyebilme gücüdür (Erdoğan, 1997). Hunt'a (1994) göre örgüt içerisinde yasal gücü kullanan bu aktörler yönetici olarak adlandırılmaktadır yani yöneticinin bu yasal gücü bir pozisyona gelerek hak etmekte olduğundan bahsetmiştir (Hunt J. W., 1994). Örgüt içerisindeki çalışanlar yöneticilerin emir verme yetkilerinin olduğunu ve kendilerinin de bu emirlere uyma zorunluluğunun olduğunu bilmelidirler (Altinkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Yasal gücün temelinde; bir örgüt içerisindeki yöneticinin ya da yöneticilerin buldukları mevcut pozisyonlarından ötürü elde ettikleri makam ya da mevkilerinden kaynaklanan yetki ve otoritedir (Weber, 1947). Yani yöneticilerin emir verme yetkisi astlarında bu emirleri yerine getirme zorunluluğudur (Erdoğan, 1997). Yasal gücün bir önemli noktası da eğer yöneticiler mevcut pozisyonlarını kaybettiğinde ellerindeki bu gücü de kaybedeceğidir (Memduhoğlu & Turhan, 2016).

2.2.1.2 Zorlayıcı Güç

Çalışanların başarısızlık durumunda yöneticiler tarafından cezalandırılmasına dayanan bir nevi yaptırım gücüdür (Memduhoğlu & Turhan, 2016). Zorlayıcı güç korkuya dayanan bir güçtür (Hoy & Miskel, 2010). Zorlayıcı güç; örgüt içerisindeki yönetici ya da yöneticilerin diğerlerine yani çalışanlara mevcut fiziki gücünü kullanarak; baskı kurarak, azarlayarak ya da cezalandırarak baskı altına alıp etkilemesi olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 1997). Buradan yola çıkarak zorlayıcı gücü bir örgüt içerisindeki çalışanları belirli bir yönde davranışa yöneltmek için kullanılan maddi ve manevi zorlamalar anlamına gelmektedir (Aldemir, 1983). Zorlayıcı güç sosyal yaşamda; acı çektirme, endişelendirme, hareket, kısıtlayıcı davranışlar ya da sözler söyleme şeklindeyken örgütsel ortamda ise; işten soğutma, kademe düşürme, işten çıkartılma, negatif eleştiri yapma, var olan yetkileri kısıtlama, ödüllendirmeme ve verilen ödülleri geri çekme, çeşitli ikaz cezaları uygulama, maaş kesintileri yapma gibi yaptırımlarla karşımıza çıkmaktadır (Özaslan & Gürsel, 2008). Sonuç olarak gücü elinde bulunduran yönetici çalışanları baskı altına alarak işleri yaptırmaya çalışıyorlar ise bu zorlayıcı güç kullanımudur (Raven, 2008). Zorlayıcı güç yöneticileri otoriter davranışlar sergilemelerine yöneltmekte hatta onların etki alanlarını genişletmekte ancak çalışanlar üzerinde de negatif etkiler bırakabilmektedir (Altınkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Örgüt içerisinde yoğun bir biçimde zorlayıcı güce maruz kalmış çalışanlar; iş doyumsuzluğuna uğrayabilir örgüt içerisinde çatışmalar yaşayıp örgüte yabancılaşabilir (Hunt J. W., 1994). Bu yüzden örgüt içerisinde yöneticilerin zorlayıcı güç ile iş çıktıları arasındaki negatif ilişkinin farkına varmaları ve bu güce çok başvurmamaları gerektiğinin farkına varmaları gerekmektedir (Lunenburg, 2012).

2.2.1.3 Ödül Gücü

Bir aktörün diğerlerine istediği şeyleri yaptırarak; diğerlerinin, o aktörün kendilerini ödüllendirmesine aracılık edeceği görüşünde olmalarıdır (Coşkun & Aydın, 2007). Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanları istenilen davranışları karşılığında ödüllendirme gücüdür (Altınkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Ödül gücü çalışanlara yöneticiler tarafından istenilen şeyi verme ya da çalışanların istemediği şeylerin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir yani zorlayıcı

gücün zıttı olarak görülmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Örgüt yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünde dikkat etmeleri gerekmektedir. Yönetici ödüllendirme gücünü kullanırken adil olmalıdır. Çünkü verilen ödüller ne kadar adil ve tatmin edici olursa yansıması da o denli etkili olacaktır (Raven, 2008). Eğer yönetici ödüllendirme gücünü adil ve etkili kullanmaz ise bu çalışanlarda negatif algıya neden olur ve ödüllendirme gücü zorlayıcı güce dönüşür (Altınkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Örgüt içerisinde yöneticiler çalışanlara bir iş yaptırırken, çalışanlar maddi manevi bir kazanç elde etmek için o işi yapıyorlarsa ödüllendirme gücünü, cezadan kaçınmak için o işi yapıyorlar ise zorlayıcı gücün etkisi olduğunu söyleyebiliriz (Raven, 2008). Ayrıca hem zorlayıcı yani cezalandırıcı güç hem de ödüllendirme gücü diğer güç temelleri içerisinde denetim ve kontrole ihtiyaç duyan güçlerdir ve eğer bu güç temelleri iyi denetlenmez ve kontrol edilmez ise birbirlerinin etki alanlarına girebilir ve yöneticilerin çalışanlar üzerindeki otoritesini sarsabilir (Emerson, 1962).

2.2.1.4. Uzmanlık Gücü

Luthans'a (1981) göre uzmanlık gücünün var olması; astın üstün bilgilerine, yeteneklerine inanması, saygı duyması, onun yetki ve etkinliklerine güvenmesi ile oluşur (Luthans, 1981). Uzmanlık gücü yöneticilerin bilgi ve becerilerine dayalı olan bir güçtür (Altınkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve yeteneğin, çalışanlar tarafından üstün ve ileri düzeyde olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir (Pfeffer, 1991). Yani bir sorunla karşılaşan çalışanın bu sorunu yöneticisine iletmesi ve yöneticisinin bilgi ve yetenekleri ile bu sorunu çözmesiyle çalışanın yöneticisinin iş bilgisine aşırı güvenmesi olarak tanımlanabilir. Çalışan ileride karşılaşacağı aynı sorunu yöneticisinin üstesinden geldiği yöntemle çözmeye çalışacak ve ona yani onun bilgi ve yeteneğine bağımlı olacaktır (Pfeffer, 1981). Ayrıca uzmanlık gücünü çalışanın (B'nin) belli bir alanda yöneticinin (A'nın) bilgiye ve yeteneğe yani uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi yöneticinin (A'nın) uzmanlık gücü olarak ifade edilebilir (Erchul & Raven, 1997). Bayrak (2001) uzmanlık gücünü açıklarken 'Bilgi güçtür' terimini esas almıştır (Bayrak, 2001). Aldemir'e (1983) göre; bir yöneticinin bir işi çok iyi yapması onun uzmanlık gücüne sahip olduğu anlamına gelmemektedir, yöneticinin yaptığı işi iyi bildiğini ve diğerlerini buna inandırıyor ise işte o zaman uzmanlık gücünü elinde bulunduruyordur (Aldemir, 1983). Yöneticiler uzmanlık gücünü bireysel olarak kazanırlar ve bu uzmanlıklar;

kişisel deneyimler, eğitimler, ender bilgilere ulaşma hevesi gibi kendilerini geliştirme arzularının sonucudur (Karaman, 1999).

2.2.1.5. Aidiyet (Karizma) Gücü

Kişisel özelliklere dayanan bir güçtür (Altinkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013). Aldemir'e (1983) göre aidiyet gücü; astların yani çalışanların üstelerine (yöneticilerine) karşı büyük hayranlık duymasıdır (Aldemir, 1983). Aidiyet gücü; çalışanların yöneticilerinin kişisel özelliklerine hayranlık duydukları, imrendikleri ve onlar gibi hareket ederek iş yapma ve yaptırabilmelerine imrenmeleri olarak açıklanabilir (Pfeffer, 1981). Erdoğan'a (1997) göre aynı zamanda karizmatik güç olarak adlandırılan bu güç; üstlerin kişilik özelliklerinin astlara çekici görünmesi ile astların üstlerine bağlı olması ve onları takip etmek istemeleridir (Erdoğan, 1997). Aidiyet gücünü diğer güçlerden ayıran temel nokta diğer bireyler üzerinde hiçbir baskı ve zorlama kullanmadan sevgi, saygı ve karşılıklı güvene dayalı bir şekilde yöneticilerinin verdikleri görevleri çalışanların yerine getirmesi ve oldukça etkili bir güç olmasıdır (Bayrak, 2001). Aidiyet gücü uzmanlık gücüne çok benzemesine karşın daha az gözetim ve denetim gerektirdiği için kendisine en benzer olan uzmanlık gücünden ayrılmaktadır (Altinkurt & Yılmaz, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 2013).

2.2.2. Örgütsel Güç Kaynakları

Örgütsel güç kaynakları örgüt içerisinde formal bir yapının getirdiği bir grubun diğer bir grup ve/veya gruplar üzerinde güç kazanmasını sağlayan; iş bölümü, departmanlaşma gibi yapısal nedenlere dayanan güç kaynaklarıdır ve bunlar; kaynaklar, örgütsel önemlilik, bilgi, stratejik faaliyetlerin kontrolü ve karşılıklı bağımlılıktır (Erdoğan, 1997).

2.2.2.1. Kaynaklar

Örgütlerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli etkenlerden biri de örgüt içerisindeki birimlerin koordinasyonlu bir biçimde çalışmaları ve bu çalışmanın sürekliliğinin sağlanmasıdır (Hausman, Montgomery, & Roth, 2002). Örgüt içerisindeki bazı birimler örgüt içerisindeki pozisyonun getirdiği nedenlerden ötürü çeşitli kaynakları kontrol ederler

(Erdoğan, 1997). Örneğin satın alma birimi ondan herhangi bir ürün temini ya da hammadde teminini bekleyen diğer birimlerin isteklerini elindeki kısıtlı kaynaklarla karşılamaya çalışır. Başka bir örnek olarak insan kaynakları birimi, iş gücüne ihtiyaç duyan diğer birimlerin ihtiyaçlarını yerine getirir ve insan kaynakları biriminin belirlediği kriterler doğrultusunda ihtiyaç duyulan elemanlar gerekli pozisyonlara yerleştirilir. Daha açıklayıcı bir şekilde anlatıldığında; örgüt içerisinde bir birim yöneticisi o birimin kontrolünü elinde bulundururken birim için önemli olan zaman ve para miktarını da kontrol eder işte bu o birimin diğer birimlere göre örgüt içerisindeki gücünü belirler. Birimin yani birim yöneticisinin elinde bulundurduğu kaynakların miktarı arttıkça birimin de gücü artacaktır. Aradaki bu doğru orantı bütçe üzerinde söz sahibi olan yöneticilerin olmayanlara göre daha çok söz sahibi olacağına da göstergesidir (Mondy & Premeaux, 1995). Otel işletmesi geliri içerisindeki en büyük kaynak oda olarak görüldüğünde oda satışını gerçekleştiren ön büro biriminin yönetici diğer birimlerin yöneticilerine nazaran daha güçlü durumda olacaktır ve ön büro birimine doğal olarak da yöneticisine bağımlılıkları diğerlerine göre daha fazla olacaktır (Erdoğan, 1997).

2.2.2.2 Örgütsel Önemlilik

İşletmeler mevcut ölçeklerini koruma, sürdürülebilir büyüme ve belirlenmiş karlılık durumlarını elde etme ve korumayı amaç edinmişlerdir ve bu yüzden işletme içerisindeki bütün birimler kuşkusuz işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve daha ileri taşınmasında önemli rol oynamaktadırlar (Kaygusuz, 2011). Ancak işletme çalışanlarının oluşturduğu örgütün tüm birimleri örgütsel amaçlara ulaşmada eşit pay sahibi değillerdir (Pfeffer, 1981). Buchanan ve Huczynsky (1997) bu durumu şöyle açıklamışlardır; örgüt içerisindeki bir birimin yaptığı işi örgütün içerisinde ya da dışarısında herhangi bir birim yapamıyor ise bu birim örgüt içerisinde bir güce sahiptir. Birimin yaptığı iş ne kadar uzmanlık, bilgi ve ustalık gerektiriyor ise o kadar fazla güç sağlar ve o birim örgütsel amaçlara ulaşmada diğer birimlerden daha fazla pay sahibi olur (Buchanan & Huczynski, 1997:685)

2.2.2.3. Bilgi

Bir örgüt içerisinde birimlerin bilgi elde etmeleri, elde ettikleri bilginin güvenilir olması ve bilgi sürecini iyi planlamaları birçok kaynağı etkin kullanmalarında örgüte ve özellikle o birime önemli derecede yardımcı olacaktır (Akyol & Gülseçen, 2009). Birçok örgütte mevcut

bilinen bilgi kaynaklarının tekrar araştırılmasının asıl nedeni; o örgütteki birimler arası ve birimler içerisinde doğru, kaliteli ve zamanında bilgi akışı olmamasından kaynaklanmaktadır (Gegez, 2010). Örgüt içerisindeki birimlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, diğer birimlerle koordineli bir şekilde çalışabilmeleri ve tahmin edilemeyen durumlara karşı reaksiyon gösterebilmeleri için mevcut durum ve gelişmelerden haberdar olmalıdırlar. Bu nedenlerden ötürü örgüt içerisindeki diğer birimler örgüt içerisinde bilgi gücünü elinde bulunduran birimlere bağımlı hale gelecektirler (Erdoğan, 1997).

2.2.2.4. Stratejik Faaliyetlerin Kontrolü

Örgüt içerisindeki bir birim diğer birimler için çok önemli olan bazı faaliyetleri yerine getiriyor ise stratejik olarak önem taşıyan kritik faaliyetleri yöneten o birime diğer birimlerin bağımlılık yaşadığı söylenebilir (Steers, 1991:500). Bazı kaynaklarda hareketin merkezinde oluş olarak adlandırılan bu önemlilik; örgütün can verdiği işletmenin dış dünyaya sunmuş olduğu esas gelir kaynağı olan mal ve/veya hizmete birimlerin hangi oranda etki ettiği ile alakalıdır. Eğer bir birim diğerlerine oranla işletmenin ana faaliyet kaleminde yer alıyor ise diğerlerine göre o kadar güç kazanacak ve diğer birimler o birime bağımlı hale gelecektir (Buchanan & Huczynski, 1997:685).

2.2.2.5. Karşılıklı Bağımlılık

En yalın ifade ile karşılıklı bağımlılık; örgüt içerisindeki birimlerin yürüttükleri faaliyetlerde mevcut operasyon süreçleri içerisinde birbirleri ile yaşadıkları bağımlılık ilişkileri olarak tanımlanabilir (Bayrak, 2001). Uyumlu ve dengeli bir örgütün, işletme hedeflerine ulaşılmasında sağlayacağı katkı şüphesiz çok önemlidir, çünkü bir işletmenin iş yapma kapasitesi o işletmeyi oluşturan örgüt tarafından yerine getirilmektedir ve bu yüzden örgütler taşıdıkları sorumluluk ve görevler bakımından işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır (Asunakutlu & Coşkun, 2000). Örgüt içerisindeki birimlerin kendi operasyon süreçlerinde yürüttükleri faaliyetlerde diğer birimlere bağımlılık yaşayabilirler (Pfeffer, 1992). Buradan yola çıkarak örgüt içerisindeki bir birimin en önemli girdisi bir başka birimin çıktısını oluşturduğu durumlarda, o birim diğer birim ya da birimlere bağımlı hale gelecektir diyebiliriz (Erdoğan, 1997). Başka bir deyiş ile örgüt içerisinde bir birimin sağlayabileceği şeylere diğer birimler bağımlı ise bu durum diğer birimlere karşı o birim için güç kaynağını oluşturabilir ve diğer birimler o birime bağımlılık yaşayabilir (Buchanan & Huczynski,

1997:685). Ayrıca bir örgüt içerisindeki bir veya birden çok birimin görev ve kaynak konusunda karşılıklı bağımlılığı o örgüt içerisinde yapılacak işler için birlikte çalışmanın yani koalisyonun kapısını açmaktadır (Bayrak, 2001). Örneğin bir üretim işletmesinde üretim birimi üretim yapabilmek için hem satın alma birimine hem de üretim esnasında oluşabilecek herhangi bir teknik aksaklıkta teknik servis birimine bağımlı olarak çalışacaktır. Ayrıca üretim işletmesinde üretim biriminin ürettiği ürünlerin satış sürecinde satış ve pazarlama birimi üretim birimine bağımlı halde çalışacaktır. Çünkü satış ve pazarlama birimlerinin faaliyetlerini gösterebilmeleri için ürüne ihtiyacı yani üretim birimine bağımlılığı olacaktır. Örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerde birimlerin birbirleri ile bağımlılıkları yani birimlerin karşılıklı bağımlılıkları da olabilir ve bu gibi durumlarda örgüt içerisindeki birimlerin birbirleri ile yaşadıkları bağımlılıkların dereceleri yani yoğunlukları önem taşımaktadır (Salancık & Pfeffer, 1977).

BÖLÜM III. BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNDE SOSYAL AĞLARIN ROLÜ: BİR ŞEHİR OTELİ ÖRNEĞİ

Birimler arası bağımlılık ilişkilerinde sosyal ağların rolünün olup olmadığını ortaya koyabilmek için çalışma beş yıldızlı bir şehir otelinde yapılmıştır. Bu yüzden ilk önce beş yıldızlı otellerde olması gereken kriterlere bir göz atalım. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yapılan yönetmeliğe göre otellerin asli fonksiyonu misafirlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak ve bunun yanı sıra yeme-içme, spor, eğlence hizmetlerini karıştırmak ve/veya tamamlayıcı hizmet birimleri kurmaktır. Oteller bir, iki, üç, dört ve beş yıldız olarak sınıflandırılmakta ve her sınıf bir önceki sınıfın fonksiyonlarını sunmalı ve hizmet kapasitelerini ileri taşımalıdır. Bu yönetmeliğe göre ülkemizde en kapsamlı konaklama işletmeleri beş yıldızlı konaklama işletmeleridir. Bu işletmeler; dört yıldızlı konaklama işletmelerinin fonksiyonlarının yanı sıra; gerek konumu, gerek dekorasyonları, gerek oda sayısı (120 ve daha fazla oda) gerekse de çalışan personel olarak (mevcut personelin en az yüzde yirmi beşi alanında uzman eğitimi almış olmalı) diğer tesislerden farklılık göstermektedirler (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2000).

3.1.Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Birimler ve Birimler Arası Bağımlılık İlişkileri

3.1.1. Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Birimler

İşletmelerin yürüttükleri faaliyetlerinde karmaşayı, görev çatışmasını engellemek için mevcut yapıları içerisinde çeşitli bölümlere ayrılmaları gerekmektedir (Genç, 2005). Otel işletmelerinde coğrafi bölümlere ayırma (farklı coğrafi bölgelerde bulunan işletmenin tüm fonksiyonlarının farklı yöneticiler veya bir merkez altında toplama), müşteri ile olan ilişkisine göre bölümlere ayırma (misafir ile çalışan personelin etkileşim yoğunluğu baz alınan bu ilkede misafir ile daha fazla etkileşim içerisinde olan birimler özellikle ön büro birimi ön birim olarak, teknik hizmet, çamaşırhane ve muhasebe gibi misafir ile etkileşimi yok denecek kadar az olan diğer departmanlar; arka birimler olarak açıklanmaktadır), gelir/gider kaynağına göre bölümlere ayırma (işletmeye doğrudan gelir elde ederek katkıda bulunan ve misafirler ile etkileşimi yoğun olan departmanlar gelir, faaliyetlerinden dolayı işletmenin gider kalemlerini yaratan ve misafir ile doğrudan etkileşimi olmayan departmanlar ise gider kaynağı ilkesine

göre bölümlere ayırmada karşımıza çıkmaktadır) ve fonksiyonel bölümlere ayırma ilkeleri ile işletme içerisindeki departmanlaşmanın hangi ilkelere dayanacağı belirlenmektedir (Kozak, 2008). Otel işletmeleri genellikle fonksiyonel olarak bölümlere ayrılmakta bu da; benzer özelliklerin bir araya getirilmesi; yani (otel işletmelerinde yaygın olarak kullanılan bölümlere ayırma ilkesidir) her bir birim kendi alanlarına giren işlerde uzmanlaşmakta (verimliliği arttırmakta), emir-komuta zinciri departman içerisinde olup denetim ve kontrollü kolaylaştırmaktadır (Maviş, 2006). Otel işletmelerinde organizasyon yapısını bir birim adı altında; ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, güvenlik, insan kaynakları, teknik servis gibi fonksiyonlarını ayırarak yönetime ya bağlı olarak yapılandırılması fonksiyonel bölüme ayırma ilkesine bir örnektir (Mullins, 2001). Otel işletmeleri ölçeklerine, buldukları yere, faaliyet amaçlarına göre, sunulan hizmetlerin çeşidine göre, uygulanan fiyatlandırma politikasına göre, mülkiyet durumuna göre farklılık gösterebileceğinden örgütsel olarak da farklılık gösterecektirler. Bu yüzden farklı özelliklere sahip olan otel işletmeleri örgütsel açıdan farklılık gösterecektir ancak beş yıldızlı yani büyük ölçekli bir otel işletmesinde bir anlamda da bulunması zorunlu olan birimler vardır (Kozak, 2008). Beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin sahip olduğu mevcut birimleri (genel müdür ve/veya operasyon müdürleri haricinde); ön büro, kat hizmetleri, güvenlik, insan kaynakları, yiyecek-içecek, muhasebe, satış ve pazarlama (ve/veya banket), teknik ve ek hizmetler olarak sayabiliriz (Olalı & Korzay, 1993).

Ön büro birimi; misafirin otel işletmesine giriş yapmadan; rezervasyon işlemleri ile başlayan, misafirin işletmeden ayrılıncaya kadar geçen süreçte misafirle ilgili iş ve işlemlerin yapıldığı birimdir (Eraslan, 2004). Ön büro biriminin operasyon süreçleri içerisinde; misafiri karşılamak, misafirin isteği ve işletme çıkarlarına göre uygun odanın satışını gerçekleştirmek, günlük gelen giden misafir listesini oluşturup diğer ilgili birimlere iletmek, misafirlerin otel içerisindeki harcamalarının kullanılan otomasyon sistemine doğru bir şekilde kayıtlarını yapmak, misafirlerin otel içerisindeki ihtiyaçlarını karşılamak ya da karşılayabilecek birim çalışanlarını yönlendirerek misafir memnuniyetini sağlamak, misafir çıkış işlemlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmek gibi süreçler yer almaktadır (Gökdeniz, 2003). Ön büro birimi otel işletmesinin tüm faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirilmesinde ve işletmenin genel başarısında önemli bir yere sahiptir. Ön büro birimi bir karşılama departmanı olduğu için; otelin merkezi bağlantısı olarak, misafir ile otel yönetimi ve diğer birimler arasında bir köprü görevini görmektedir ve genel olarak bünyesinde; rezervasyon, santral ve resepsiyon birimlerini barındırmaktadır (Akova & Karakaya, 2003). Ön büro biriminde yaşanabilecek en

ufak bir aksaklık işletmenin diğer birimlerini de etkilemektedir (Powers, 1988). Kat hizmetleri birimi; konaklama işletmelerinin gelir kalemlerinden en büyük pay odalar bölümünden sağlanır (Türksoy, 1998) eğer otel işletmelerinin ana faaliyetleri oda satışı ve bu satıştan gelen gelir ile sürekliliklerini sağlamak ise kat hizmetleri bu oda satışında yani misafire sunulan odalarda fark yaratan bir birimdir (Erdem, 2010). Otel işletmelerini tercih eden misafirlerin genel olarak beklentileri kendilerini evlerinde gibi hissetmek olduğundan bu birim misafirleri aynı evlerindeki hijyenik şartları onlara sunabilecek departmandır. Kat hizmetleri otel işletmesinin mutfak ve depoları hariç odaların temizliği, misafirlerin ve çalışanların kullandıkları genel alanların temizliği, ofislerin temizliğini, dekorasyonunu ve bakımını sağlık koşullarına uygun, güvenli, sürekli ve sessiz bir şekilde gerçekleştiren bir birim olmalı ve konaklama işletmesinin sürekliliği için sağlam temellere dayandırılıp profesyonel bir ekip ile operasyon süreçlerini yönetmelidir (Denizer, Tetil, Akdoğan, & Kozak, 1995).

Yiyecek ve içecek birimi; otel işletmelerinde ana faaliyet oda satışlarıdır ve oda satışı otel işletmelerinde birinci sırada gelir kalemidir. Yiyecek- içecek birimi oda satış gelirinden sonra otel işletmelerine en fazla gelir getiren birimdir (Demirer & Özdemir, 2016). Yiyecek-içecek birimi konaklama işletmesine gelen insanların ihtiyaç duyduğu her türlü yiyecek ve içecek hizmetinin farklı ortamlarda (otel işletmesinin mevcut restoranlarında, barlarında, lobi alanında, barlarında ve organizasyonların yapıldığı banket salonlarında) sunulmasını ve her türlü hizmetin üretimi ve servisinin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesini sağlayan birimdir. Ayrıca bu birimde sunulacak hizmetler ancak mutfak ve servis birimlerinin iç içe geçmiş koordineli bir çalışmayla gerçekleştirilebilir (Ünüvar, 2002).

İnsan kaynakları birimi; daha önce de belirtildiği gibi emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe sunulan hizmetler heterojen bir yapıya sahiptir ve kullanılan bütün otomasyon sistemleri ya da teknolojiler çalışanlar tarafından kontrol edilerek yönlendirilmesi ile işletmeye fayda sağlanmaktadır (Sökmen & Boylu, 2001). Bu nedenden dolayı diğer sektörlere nazaran işgücünün daha fazla kullanıldığı hizmet sektörünün içerisinde bulunan otel işletmelerinin başarıya ulaşmasında yardımcı olacak bir diğer etmen de hizmeti sunan iş görenin yani insan kaynağının, yönetilmesi, eğitilmesi ve yönlendirilmesidir ayrıca bu süreçler otel işletmelerinde başarıyı ve verimliliği önemli ölçüde etkilemektedir (Şener, 2001).

Muhasebe birimi; genel olarak otel işletmelerinde yürütülen bütün faaliyetlerin bir gelir gider mekanizması ile kayıt altına alınması, raporlanması bu raporların sınıflandırılması

işlemelerini yürüten birimdir (Şener, 1997). Otel işletmelerinde muhasebe biriminin görevleri; işletme içerisinde mevcut değer hareketlerinin kayıt altına alınması ve bu kayıtların sürekliliği, alınan kayıtların durumu ve bu kayıtlardaki gelişmeleri saptayıp denetimini yapmak, alınan kayıtlardaki bilgilere dayanarak çeşitli hesap dökümleri çıkartarak çalışmaların istatistiksel verilerini rapor altına almak, bu raporlardan elde edilen bilgilerle yönetime bilgiler sunmak, otel işletmesinin mevcut birimlerinin gelir gider kalemlerini inceleyerek her birimin karlılığını ve zararını saptamak ve bu verilere bakarak otel işletmesinin genel ekonomik durumunu yönetime sunmaktır ayrıca bazı otel işletmelerinde muhasebe birimi otel işletmelerinin girdilerini oluşturan satın alma biriminin; üretilen mevcut hizmetin oluşturulmasında kullanılan ham maddenin ihtiyaca göre satın alınması, düzenli bir şekilde kayıt altına alınması ve depolanması gibi görev tanımlarını da yerine getirmektedir (Kozak, 2008).

Güvenlik birimi; Otel içerisinde konaklayan misafirlerin ve personelin can ve mal güvenliğini tehdit eden konularla ilgili önlem alan bir birimdir. Başka bir deyişle otel işletmesine gelen misafirleri ilk olarak otel işletmesinin içerisine girmeden karşılayan ve işletme içerisinde misafirlerin can ve mal güvenliğinin sağlanmasına dair hizmet veren birimdir (Burstein, 1980). Ayrıca güvenlik birimi otel işletmesinin mülküne, personeline, misafirlerine karşı gerçekleştirilecek herhangi bir sabotaj, oluşabilecek herhangi bir yangın ya da diğer afetler, hırsızlık gibi vakalara karşı bu vakaların oluşma, olgunlaşma ve bitiş evrelerine göre karar alır ve uygular (Kozak, 2008).

Satış ve pazarlama birimi; otel işletmesinde toplu oda satışı (genelde 15 oda ve fazlası), şirket satışı, toplantı ve organizasyonlar, grup satışı, banket hizmetleri ile ilgili konuların belirlenmesi, faaliyetlerin ve satışı yapılacak odaların fiyatlandırılması, hakla ilişkiler ve reklam faaliyetlerinin bir kolunun yürütülmesi gibi operasyon süreçlerini diğer birimlerle koordinasyonlu bir şekilde gerçekleştiren birimdir (Saldamlı, 2008).

Teknik servis birimi; bu birim otel işletmesinin fiziksel şartlarını destekleyen aydınlatma, ısıtma, soğutma ve havalandırma ve su hizmetlerinin yerine getirilmesi ayrıca otelin bakım ve onarımı, çalışanların otelde verimli bir çalışma ortamı ile desteklenmesi ve bunların yanı sıra otelin fiziksel güvenlik koşullarına uyum sağlaması, mevcut enerji tasarrufunun elde edilmesi ve yönetilmesi gibi faaliyetleri yerine getirmektedir (Çetiner, 2002).

Bilgi işlem birimi; teknolojinin gelişmesi, operasyon yoğunluklarının artması ve karmaşıklaşması, mevcut işlemlerin kayıt altına alınması gibi nedenlerden dolayı otel

işletmelerinde büyüyen bilgi yığınlarının hızlı ve doğru bir şekilde işlenebilmesi için otel işletmeleri son yirmi yıl içerisinde otomasyon sistemlerini (ölçeklerine göre farklı otomasyon sistemlerini) kullanmaya başlamışlardır (Yılmaz & Özmen, 2002).

Hakla ilişkiler birimi; otel işletmelerinde ek hizmetler olarak da geçen bir gelir birimi olmamasına rağmen otel işletmesinde bir ayna görevi gören hakla ilişkiler birimi; otel işletmesinde yürütülen faaliyetlere destek hizmet veren, işletmenin misafirleri ile ilişkilerini düzenleyen, bir tampon görevi gören, misafirlere gelen olumlu ve olumsuz tüm geri bildirimleri otel işletmesine ve yönetime fayda sağlayacak şekilde bildiren ve bu süreci takip edip yönlendiren bir birimdir (Kozak, 2008).

3.1.2. Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Birimler Arası Bağımlılık İlişkileri

Konaklama işletmelerinde birimlerin operasyon süreçlerinde birbirleri ile olan bağımlılık ilişkilerinden bahsederken bu bağımlılıkların temelinde örgütsel düzeyde yönetim ve organizasyon terimleri karşımıza çıkmaktadır. Koçel (2011) yönetimi; '*Sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi*' olarak adlandırmıştır (Koçel, 2011). Yönetim; bir işletme içerisinde çalışanlar vasıtası ile faaliyetlerin yerine getirilmesidir (Goodwing & Chapman, 2005). Ayrıca yönetim teriminin bilim sahnesinde yer alması ile organizasyon olgusu yönetim bilimciler tarafından incelenmeye başlanmıştır.

Organizasyon kelimesi terim anlamı olarak karşılıklı birbirlerine bağlı parçaları içeren organize halindeki birimler anlamına gelmektedir. Her bir parça diğerlerinden bağımsız olarak ana faaliyetlerini sürdürürler ve birbirlerini ikame edemezler (Ramasamy, 2010). Otel işletmesinin organizasyonu içerisinde bulunan ön büro biriminin ana faaliyeti oda satışlarıdır. Bu faaliyeti diğer birimler (doğrudan olmamakla beraber satış birimi hariç) gerçekleştiremezler. Bu yüzden ana faaliyetleri olarak organizasyon yapısında birimler birbirlerine bağımlı değildirler. Ancak gerçekleştirilen ana faaliyet sürecinin iç oluşumlarına bakıldığında bir bağımlılık görebiliriz. Örneğin kat hizmetleri birimi ön büro biriminin ana faaliyet konusu olan oda satışını gerçekleştiremezler yani ikamesi olamaz ancak satılacak olan odanın satılacak duruma getirilmesi yani temizlenmesi görevini üstendiği için aralarında bir bağımlılık görülebilir.

Organizasyon terimi yönetim bilimi literatürü incelendiğinde; işlevsel, kurumsal ve yapısal olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlevsel anlamda; belirli bir amaç ya da amaçlar için yapılan

organize etme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaç ya da amaçlar; amaçlar için gerekli olan araçları temin etme ve amaçlara ulaşmak için çalışacak kişileri bulma, kişileri yönetme, yönlendirme ve aralarında iş bölümü yapma olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2007). Daha yalın bir anlamda işlevsel organizasyon; faaliyetlerin bir amaca göre gruplandırılması ve gerçekleştirilmesi için belirli bir otoritenin güçlendirilmesi olarak açıklanmaktadır (Lorenzana, 1998). Kurumsal anlamda organizasyon; tamamen bilinçli bir şekilde yapılandırılmış bir faaliyet sistemi olan dış çevre ile bağlantılı sosyal birleşimler olarak tanımlanabilir (Daft, Murphy, & Willmott, Organization Theory and Design (9th Edition), 2010). Diğer bir deyişle kurumsal anlamda faaliyet gösteren bu organizasyonlar; toplumda faaliyet gösteren mal ve hizmet üreten kurum veya kuruluşlardır (Çelik & Şimşek, 2009). Buradan yola çıkarak kurumsal anlamda organizasyon; kar elde etmek amacı ile sunulan mal ve hizmetlerin açık bir şekilde belirlenmiş amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için kurulmuş bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Yapısal anlamda organizasyon; işletmenin amaç ve hedeflerine erişmesinde izleyeceği yol olarak açıklanabilir (Drucker, 1974/2001). Ayrıca yapısal anlamda organizasyon mevcut iş gücünün farklı görevlere bölümlendirilmesi ve bu bölümlenmiş iş gücünün koordine edilmesinin yönetimi olarak açıklanabilir (Black & Porter, 2000). Daha geniş bir tanımlama olarak yapısal organizasyon için; daha önceden belirlenmiş görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulabilecek kaynakları elde etme, elde edilen kaynakların belirlenmiş iş bölümleri ile dağıtılmış görevlerdeki kişilere iletme ve bunları belirli bir otorite ile yönlendirme ve denetleme şeklinde bir tanım yapılabilir (Bruns & Waterhouse, 1975). İşlevsel, kurumsal ve yapısal organizasyon yapıları her ne kadar farklı terimler olsa da organizasyon yapısının temel anlamı bir düzen ve düzenlemeleri içermektedir ve bu düzenlemeler; iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki düzenlemelerdir (Koçel, 2011).

Organizasyon yapıları; çalışanlara veya birimlere verilmiş görevler bütünü, otorite hatları, karar mekanizması, hiyerarşik kademelerin sayısı ve mevcut yöneticilerin kontrol alanlarını içeren raporlama mekanizmalarını ve çalışanlardan birimlere kadar etkili koordinasyonu sağlamak için gerekli sistemlerin tasarımı olarak açıklanabilir (Daft, 2000). Buraya kadar yapılmış olan organizasyon yapıları tanımlarında; belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bu amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken organizasyon faaliyetlerini parçalara ayırarak bu faaliyetlerin içerisindeki yönetsel ve koordinatif ilişkinin formal tasarımı görülmektedir. Ekonomik, teknolojik ve siyasal gelişmeler tarafından büyük ölçüde etkilenen turizm sektörünün önemli bir kolu olan konaklama işletmelerinde organizasyon; işletmelerin

amaçlarına ulaşmasında başta insan unsuru olmak üzere diğer tüm unsurların işbirliği ve uyum içerisinde çalışmasını sağlayacak yapının oluşturulmasıdır (Akova & Karakaya, 2003). Belirli büyüklüğe ulaşmış konaklama işletmelerin (özellikle beş yıldızlı konaklama işletmelerinde) rekabet koşullarının sağlanması için yöneticilerin doğru kararlar almalarında; işletme içi ve dışı iletişimin etkin bir biçimde sağlanması ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılması ancak çok iyi planlanmış bir organizasyon şeması ile gerçekleştirilebilir (Akova & Karakaya, 2003). Emek yoğun bir sektör olan hizmet sektörü içerisinde bulunan konaklama işletmeleri içerisinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, organizasyon birimleri operasyon süreçleri içerisindeki yürüttükleri faaliyetlerde birbirleriyle bağımlılık yaşayabilirler (Batman, 2003). Pfeffer (1991) bu bağımlılık durumu hakkında şu görüşü öne sürmüştür: bir birimin ve/veya birim çalışanının yürüttüğü faaliyetlerde diğer bir birim ya da birimlere ihtiyaç duyuyor (bağımlılık yaşıyor) ise birim çalışanları yürüttükleri işlerde sosyal ağlarından yararlanarak yapılması gereken işlerin daha hızlı ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilirler (Pfeffer, 1991). Buradan yola çıkarak örgüt içerisindeki aktörlerin diğer aktörler ile kurduğu ya da kurabileceği potansiyel ağ ilişkileri ve bu ilişkilerin sonuçları aktörler arasında faaliyetleri yerine getirmede iş birliğinin kapısını açabilir bu da örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir basamak olarak karşımıza çıkabilir (Alan & Sözen, 2017).

Buraya kadar olan bölümlerde sosyal ağ kuramı, güç ve örgütsel güç konuları ele alınmıştır. Sosyal ağ kuramına değinilirken sosyal sermaye konusu açıklanmış ve ikinci bölümde örgütsel güç başlığı altında güç, gücün dayandırıldığı temeller ve güç kaynakları işlenerek bağımlılık konusuna değinilmiştir. Ayrıca üçüncü bölümde çalışmanın araştırma kısmının yapıldığı beş yıldızlı bir şehir otelinde birimler, birimler arası bağımlılık ilişkilerine değinilmiştir. Birimler arası bağımlılık ilişkileri örgütsel güç konusuna dayandırılmıştır. Çalışanlar arasında zamanla oluşan ilişkiler sosyal sermaye ve sosyal ağ konuları ile desteklenmiştir.

BÖLÜM IV. BİRİMLER ARASI BAĞIMLILIKTA SOSYAL AĞLARIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Konusu

Bu bilgiler ışığında beş yıldızlı bir otel işletmesinde yapılan bu çalışmada; örgüt içerisinde en fazla bağımlılık yaşayan birimler ile örgüt içerisinde sosyal ağ ilişkileri en yoğun olan birimler ve birimler arası sosyal ağ aracılık rolü üstlenen birimler arasında bir bağlantının olup olmadığının incelenmesi amaç edinilmiştir.

4.2. Araştırma Sorusu

Buradan yola çıkarak çalışmanın araştırma sorusu şudur:

Örgüt içerisindeki bireylerin kurdukları sosyal ağ bağlantılarının birimlerin birbirleri ile olan bağımlılık ilişkilerine yardımcı olmada nasıl bir rolü vardır?

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

Örnekleme özellikleri bir sınırlılık oluşturmuştur. Örnekleme iletilen sorular sınırlılık oluşturmuştur. Kişisel veri kullanılması sınırlılık oluşturmaktadır. Ulaşılan sonuçlar anılan sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Ankara’ da bulunan bir şehir otelinde yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı beş yıldızlı şehir oteli Ankara’da iki yılı aşkın bir süre zarfında hizmet vermektedir. Bu çalışmada araştırma yöntemi kısmında Ankara’da bulunan beş yıldızlı bir şehir otelinde çalışan birim müdürleri ile birimler arası bağımlılık ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmada nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak toplanmış, elde edilen nicel veriler nitel verileri desteklemek amacı ile kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci kısmında elde edilen nitel veriler; otel çalışanlarının birbirleri ile kurdukları sosyal ağ ilişkilerini ortaya çıkarmak için hem birim müdürleri hem de otel çalışanları ile (ceo ve genel müdür hariç) derinlemesine görüşmeler düzenlenerek edinilmiştir. Araştırmanın temel amacı birim çalışanlarının operasyon süreçlerinde diğer birimler ile yaşadıkları bağımlılıklarını yürütmelerinde sosyal ağlarının bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle araştırma önceden belirlenmiş olan beş yıldızlı bir şehir otelinin birim müdürleri ve tüm çalışanlarına yani araştırmanın amaçlarına yönelik en uygun şekilde tüm ana kütleye uygulanmıştır. Burada önemli olan konular; araştırmanın birinci kısmı yani bağımlılık ilişkilerini incelemeye birim müdürlerinin diğer birimler ile yaşadığı bağımlılık ilişkilerini

tam anlamıyla açıklayabilmesi, araştırmanın ikinci kısmında yer alan sosyal ağ konusunda da otel çalışanlarının herhangi bir etki altında kalmadan doğru bilgiyi verebilmeleridir. Araştırma yapılan beş yıldızlı şehir otelinin önceden belirlenmesi, araştırma süresinin yaklaşık dokuz aydan biraz daha fazla zaman almasına istinaden ana kütlede alınan verilerin güvenilir olduğu kanaati getirilmiştir. Bu süre zarfı içerisinde bağımlılık verileri için otel operasyon yoğunluğunun fazla olması, sosyal ağ analizi için de işten ayrılan çalışan sayısının fazla olmaması bu kanaati desteklemiştir. Bu gözlemlene süreci içerisinde Ankara'da bulunan beş yıldızlı bir şehir otelinde görev yapan on bir birim d r  bir operasyon müdürü, bir nöbetçi müdür, bir gece müdürü ve diğer otel çalışanlarından (ceo ve genel müdür hariç) yüz kırk beş çalışanla görüşülmüştür. Araştırmada veri toplama amacı olarak derinlemesine görüşme kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme tekniğinde elde edilmek istenen konu ve konular ile ilgili soru ve sorular önceden hazırlanmıştır. Verileri toplamak amacı ile araştırmanın ilk kısmı olan bağımlılık ilişkileri için birim müdürlerinden randevu alınmış ve görüşmelerin biri yiyecek içecek birimi müdürünün ofisinde diğer görüşmeler de  n büro biriminin ofisinde yapılmıştır. Araştırmanın ikinci kısmı olan sosyal ağ ilişkileri için personel alanları (yemekhane, dinlenme alanları) kullanılmıştır. Görüşmeler 09 şubat- 25 Mayıs 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik için görüşme öncesinde tüm birim müdürleri ve çalışanlara görüşmenin araştırma amacıyla yapıldığı, kişilerin kesinlikle açıklanmayacağı ve başka kimselere aktarılmayacağına dair bir nevi sözlü bir protokol yapılmıştır. Bu protokolün amacı tüm katılımcıların görüşme esnasında kendilerini rahat hissetmeleri ve araştırma konusuyla ilgili daha zengin ve doğru bilgi vermelerini sağlamaktır. Özellikle araştırmanın ikinci kısmı olan sosyal ağ ilişkilerinde kişilerin kimlikleri tamamen gizli tutulmuştur. Birimler arası bağımlılık konusu araştırılırken sorular yöneltilen birim müdürleri buldukları pozisyonlarda en az beş yıllık deneyime sahip olmaları, otel çalışanlarının sosyal ağ ilişkileri konusunda sorulan soruyu yanıtlarken sergiledikleri rahat ve kendilerine güvenli tavırları da araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini bir kat daha arttırmaktadır. Özellikle bağımlılık ilişkileri kısmında yapılan görüşmelerde veri kaybının önlenmesi için birim müdürleri ile yapılan görüşmeler uygun bir ortamda yapılmış ve alınan notlar daha sonrasında müdürlerle kontrol edilmiştir. Elde edilen bulgular yorum katılmadan ifade edilmiş ve tüm katılımcılardan alınan cevaplar bir kayba uğramadan analiz safhasına ge işmiştir. Otel birim müdürlerine, organizasyon müdürüne, nöbetçi müdür ve gece müdürüne soru sorma yönteminden sözlü (mülakat) olarak  c adet soru yönlendirilmiştir. Ayrıca otel birim müdürleri, organizasyon müdürü, nöbetçi müdür, gece müdürü ve diğer tüm çalışanlara yine soru sorma yönteminden sözlü (mülakat) olarak sadece bir (aynı) soru

solulmuş ve bütün çalışanlardan yanıt alınmıştır. Sosyal ağların birimler arası bağımlılık ilişkilerinde rol oynayıp oynamadığını belirlemek için beş yıldıızlı bir şehir otelinde birim müdürlerine ve otel çalışanlarına soru sorma yönteminden sözlü (mülakat) olarak bir dizi sorular sorulmuş ve araştırma verileri analiz edilmiştir. İlk adım olarak birimler arası bağımlılık ilişkileri incelenmek istenmiştir. Bağımlılık ilişkileri incelenirken birimler arası bağımlılığın olup olmadığı, eğer var ise bu bağımlılığın yoğunluğu ve bağımlılıktaki aracılık rolleri analiz edilmiştir. İkinci adım olarak oteldeki tüm çalışanların (ceo ve genel müdür hariç) sosyal ağ verileri incelenmiştir. Bu veriler çalışanların buldukları örgüt içerisindeki oluşturdukları sosyal ağların birimsel düzeyde incelenmesi ile elde edilmiştir. Otel alışanları ve birim müdürlerinden toplanan veriler UCINET 6 (Social Network Analysis Software) programı yardımıyla analiz edilmiştir. Yapılan saha araştırması sonucu elde edilen verilerle yapılan ilk analizdeki amaç birimlerin birbirlerine olan bağımlılıklarının incelenmesidir. Bu da birim müdürlerine sorulan sorular ile sağlanmıştır. Birim müdürlerine üç adet soru sorulmuştur. Bu sorular şunlardır: ‘hangi birimler ile bağımlılık yaşıyorsunuz?’, ‘bu bağımlılığı on üzerinden değerlendirebilir misiniz?’ ve ‘yaşadığınız bu bağımlılıkları hangi konularda yaşıyorsunuz?’. Araştırmanın ikinci kısmında bütün otel çalışanlarına; ‘zel hayatınızda otel çalışanlarından kim ya da kimler ile görüşüyorsunuz, kimler ile arkadaşlık bağınız var?’ sorusunu sorarak, otel çalışanlarının sosyal ağ yapılarını çalıştıkları birim düzeyinde incelenmek istenmiştir. Bu sorulardan yola çıkarak birimler arası bağımlılık ilişkilerinin yoğunluğu ile sosyal ağları sıkı olan birimler arasındaki bağlantı olup olmadığını araştırmak çalışmanın temel amacıdır.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Araştırma bulgularının analizindeki ilk adım birimler arası bağımlılık ilişkileri olmuştur. Bu adımda amaçlanan hangi birimlere bağımlılık oranının yüksek hangi birimlere bağımlılık oranının düşük olduğu ve hangi birimlerin diğerlerine bağımlı olarak operasyon süreçlerini yönettiğini belirlemek olmuştur. Aşağıdaki Tablo-1 de birimlerin diğer birimlere bağımlılık oranı dış bağım diğer birimlerin birimlere bağımlılık oranını da i bağım oranı olarak yer almaktadır.

Tablo-1: Birimlerin İç ve Dış Bağımlılık Oranları İle Katsayıları

	Dış Bağıım	İç Bağıım
Ön Büro	81.000	98.000
Yiyecek İçecek	69.000	58.000
Operasyon Müdürü	67.000	39.000
Satış Pazarlama	67.000	45.000
Nöbetçi Müdürlük	64.000	26.000
Muhasebe	56.000	81.000
Gece Müdürlüğü	51.000	30.000
Sağlık& Spa Merkezi	49.000	10.000
Teknik Hizmetler	42.000	74.000
Güvenlik	42.000	39.000
Kat Hizmetleri	35.000	71.000
Bilgi İşlem	20.000	48.000
İnsan Kaynakları	10.000	34.000

Ön büro müdürüne yöneltilen sorularda alınan cevaplara göre; ön büro birimi kat hizmetleri birimine oda temizliği, muhasebe birimine ise kesilen faturalar, nakit ile ilgili konular, hesap kapatma ve açma, maddi düzetmeler ve indirimler konularında bağımlılık yaşamaktadır. Ön büro müdürüne göre hem kat hizmetleri hem de muhasebe birimleriyle yaşadıkları bağımlılık diğer birimler ile yaşadığı bağımlılıklara göre daha önem taşımakta olduğundan bu birimlere olan bağımlılıklarını on üzerinden on olarak değerlendirmiştir. Yiyecek içecek birimine olan bağımlılığı bir gelir kalemi olan mini bar ücretlerinin tahsili konusunda bağımlılık yaşadığını belirten ön büro müdürü bu bağımlılığın da önemli bir gelir kalemi olduğunu belirterek on üzerinden dokuz olarak derecelendirmiştir. Diğer birimler ile olan bağımlılık konularını ve derecelendirmelerini; teknik hizmetlere odalardaki teknik arızalar sebebiyle bağımlılık yaşamakta olduklarını ve bu bağımlılığın derecesini yedi olarak, bilgi işlem birimine kullandıkları otomasyon sistemi yüzünden bağımlı olduklarını ve bu bağımlılığın derecesini altı olarak derecelendirmiştir. Ayrıca güvenlik birimine olan bağımlılıklarının da oda kasalarından kaynaklanabilecek aksaklıklar yüzünden oluştuğunu ve bu bağımlılığının derecesini de beş olarak belirtmiştir. Yiyecek içecek birimi müdürü ön büro birimine olan bağımlılığını on olarak derecelendirmiştir. Odalarda kimlerin kaldığını ve konaklama biçimlerinin nasıl olduğunun öğrenilmesi, mini bar durumları, günlük kahvaltı, öğlen ve akşam yemeklerine katılacak misafir sayılarına erişmek için ön büro birimine bağımlılık yaşamakta olduklarını söylemiştir. Yiyecek içecek müdürünün misafirlerin konaklama biçimleri konusundaki açıklaması da; misafirin otele geldiğinde ya da gelmeden önce rezervasyon aşamasında ya da oda satın alırken, hangi şekilde bu girişi yaptığının bilinmesi hem mutfak personelleri hem de servis personelleri açısından bir öngörüş sağlayacaktır. Yani misafirin konaklaması oda ve kahvaltı (b&b; bed and breakfast) şeklinde olacak ise bu sadece kahvaltıya katılacak misafir sayısını etkileyecektir. Misafirin rezervasyon biçimi oda, kahvaltı ve akşam (HB- half board) yemeği ise bu hem misafirin katılacağı sabah ve akşam öğünleri için kişi sayısını belirlemede yardımcı olacak hem de bu öğünlerde yapılacak olan hazırlık ve personel sayısını belirlemede belirleyici bir nokta olacaktır. En önemli rezervasyon biçimi ise genellikle grup girişlerinde toplantı içerikli konaklamalarda oda, kahvaltı, öğlen ve akşam yemeklerinin (FB- full board) yer aldığı rezervasyon biçimidir. Bu rezervasyon biçiminde hem yiyecek kısmı daha yoğun bir çalışma sergiler hem de ister istemez servis kısmı için ekstra diye tabir edilen belirli faaliyetlerde çağırılan personellerin iş gücüne ihtiyaç duyulur. İşte rezervasyon biçimlerinin öğrenilmesi ön büro personelinin yiyecek içecek birimine verdiği raporlarla sağlanır. Ayrıca yiyecek içecek müdürüne göre satış pazarlama birimine karşı da bağımlılık yaşanmaktadır ve bu bağımlılığın derecesini de on olarak

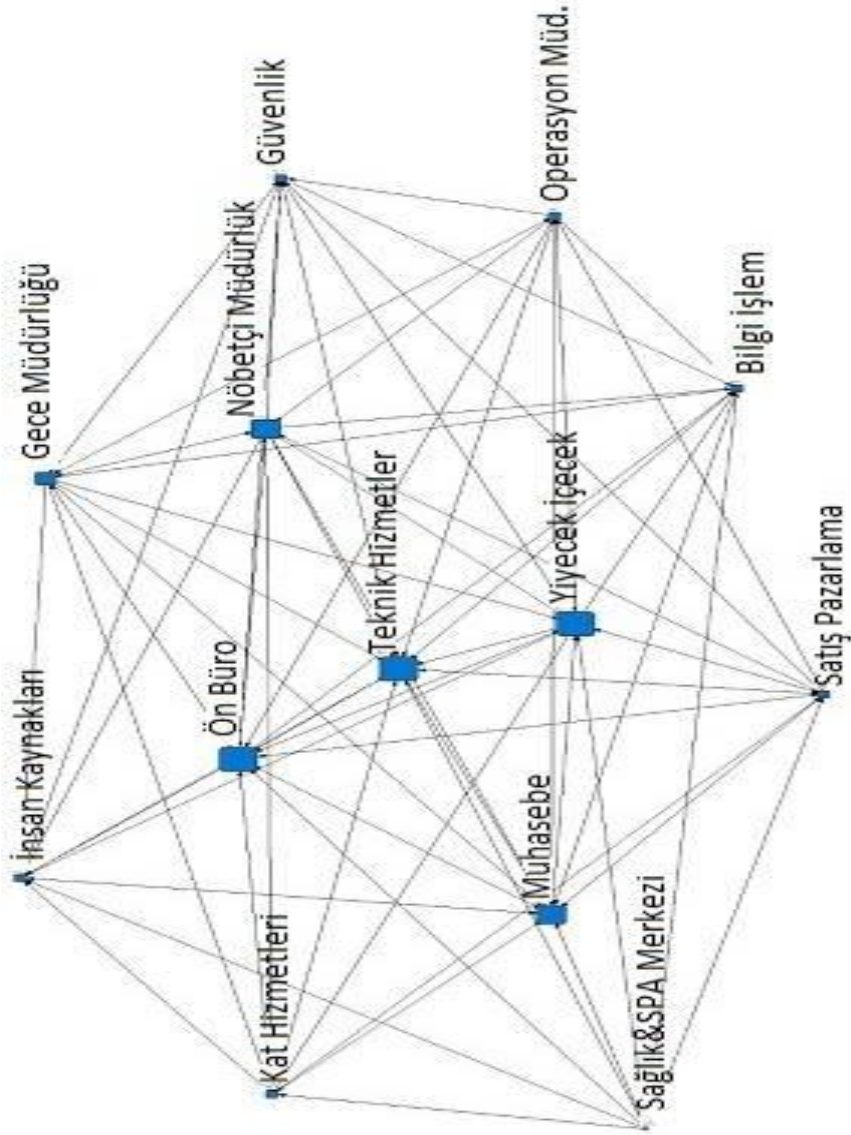
derecelendirmektedir. Satış pazarlama birimine olan bağımlılığın asıl nedeni banket organizasyonları gibi gelir kaynaklarından kaynaklanmakta. Bu organizasyonlarda kişi sayısı, menü, salonlar vs. gibi durumlarda satış pazarlama birimine göre bağımlı olarak hareket etmekte olduklarını belirtmiştir. Operasyon müdürü ön büro ve yiyecek içecek birimlerine olan bağımlılığının derecesini on olarak satış pazarlama birimine olan bağımlılığının derecesini dokuz olarak belirtmiştir. Bu üç birime olan yüksek bağımlılık derecesini de otel işletmesi içerisinde operasyonun döndüğü ve gelir kalemlerinin bu birimler olması olarak açıklamıştır. Satış pazarlama müdürü ön büro, yiyecek içecek, kat hizmetleri ve muhasebe birimlerine olan bağımlılık derecelerini on üzerinden on olarak belirtmiştir. Ön büro birimine; grup satışlarında satılacak odaların durumları, yiyecek içecek birimine; banket organizasyonları menü ve diğer hazırlıkları, kat hizmetleri birimine; banket organizasyonlarında alanların hazırlanması ve temizliği, son olarak muhasebe birimine ise maliyet kontrol ve ödemeler konularında bağımlılık yaşamaktadır. Nöbetçi müdürü ön büro birimine olan bağımlılığını on olarak belirtmiş ve bu bağımlılığın konusu ön büro birimi aracılığı ile oteli kontrol ettiğini ve aksaklıkların giderilmesi yönünde rapor hazırlayabildiğini belirtmiştir. Muhasebe birimi müdürü; gün kapanış, faturalar, cari hesap kapatmaları, nakit akışı ve otelin ana gelir kalemi olan oda satışlarından elde edilen gelirlere ötürü ön büro birimine olan bağımlılığın derecesini on olarak derecelendirmiştir. Ayrıca gider kalemlerinin oluşturulması ve diğer bir gelir kalemi olan yiyecek içecek gelirinin elde edilmesinden dolayı yiyecek içecek birimine olan bağımlılığının derecesini de on üzerinden dokuz olarak belirtmiştir. Gece müdürüne göre ön büro birimine olan bağımlılık on üzerinden on olarak derecelendirilirken yiyecek içecek birimine dokuz, güvenlik, kat hizmetleri ve yiyecek içecek birimlerine olan bağımlılık derecesi ise yedi olarak tanımlanmıştır. Gece müdürü bu bağımlılıklarının derecesini yönetmek, kontrol etmek, operasyonu yönetmek ve genel iletişimi sağlamak için ön büro birimi ile yürüttüğünden en yüksek oranı ön büro birimine vermiştir. Sağlık & Spa birimi müdürüne göre teknik ve kat hizmetleri birimine olan bağımlılık on üzerinden on olarak derecelendirilirken ön büro birimine olan bağımlılık sekiz olarak derecelendirilmiştir. Teknik birimi için sağlık merkezinin alanlarının bakımı ve ısı dengesi, kat hizmetleri birimi için kullanılan malzemelerin (havlu vs.) temizliği konularında bağımlılık yaşarken ön büro birimine odalara hesap kapatma, genel bilgilendirme ve yönlendirme konularında bağımlılık yaşamaktadır.

Teknik birimi müdürü odaların teknik ve arıza durumu bilgilerini edinmek için ön büro, odalardaki ve genel alanlardaki arıza durumlarını öğrenmek için kat hizmetleri birimlerine bağımlılık yaşamakta ve bu bağımlılıklarının derecelerini de on üzerinden on olarak tanımlamaktadır. Güvenlik birimi müdürü ön büro birimine bilgi akışı konusunda, teknik birime oluşabilecek felaket ve afetler konusunda önlem alma ve müdahale edebilme konusunda, bilgi işlem birimine sistemsel kamera sorunları konusunda ve insan kaynakları birimine personel listesi konusunda bağımlılık yaşadıklarını belirtmiştir. Bu bağımlılıklarının derecelerini; on (ön büro), dokuz (teknik hizmetler), sekiz (bilgi işlem), yedi (insan kaynakları) olarak sıralamıştır. Kat hizmetleri birimi müdürü ön büro birimine olan bağımlılığı oda durumları, genel alanlar ve odalar için misafir isteklerini karşılama konularında olduğunu ve bu bağımlılığın derecesinin on olduğu söylemiştir. Odalarda oluşan teknik arızalar odalara satış onayı vermelerini etkileyeceği için teknik servis birimine de bağımlı olduklarını ve bu bağımlılığın derecesinin yedi olduğunu belirtmiştir. Bilgi işlem birimi müdürüne göre; otel içerisinde muhasebe birimine; alınması gereken yeni otomasyon sistemleri ya da programlar için, teknik servis birimine ise bakım ve onarım konularında bağımlılık yaşamaktadır. İnsan kaynakları müdürüne göre; insan kaynakları birimi muhasebe birimine maaş ödemeleri ve ofis araç gereçlerini temin etmede bağımlılık yaşamaktadır. Yapılan araştırmada elde edilen verilerin analizinde ön büro birimi dış bağımlı oranı en yüksek birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış bağımlı oranının yüksek olması diğer birimlere olan bağımlılığının yüksek olması anlamına gelmektedir. Ön büro birimi otel işletmesi içerisinde birçok birimle koordineli bir şekilde çalışmaktadır. Otel işletmesinin ana faaliyet konusu ve en önemli gelir kalemi oda satışı olarak görüldüğünde ön büro birimi satışa hazırlanması gereken odaları hazır hale getirebilecek diğer birimlere bağımlı olarak hareket etmekte olduğu karşımıza çıkmaktadır. Dış bağımlı oranı yüksek olan bir diğer birim ise ikinci sıradaki yiyecek içecek birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yiyecek içecek birimi operasyon süreçlerini gerçekleştirmek için diğer birimlere otel içerisinde en çok bağımlı olan ikinci birim olarak görülmektedir. Daha sonra operasyon müdürü, satış pazarlama birimi ve nöbetçi müdürlük diğer birimlere bağımlı olarak operasyon süreçlerindeki faaliyetlerini yerine getiren birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi işlem ve insan kaynakları birimleri otel işletmesinin operasyon süreçlerinde doğrudan etkili olmadıkları için ve faaliyet konularında etkileşimde oldukları birimler sınırlı olduğu için diğer birimlere en az bağımlılık yaşayan birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. İç bağımlı oranını bir birime diğer birimlerin bağımlılığı olarak açıklayabiliriz. Otel işletmesi içerisinde ön büro birimi yürütülen operasyonun merkezinde bulunduğundan, ana gelir kalemi yarattığından, maddi akışın sağlandığı birim olduğundan,

bilgi akışının sağlandığı birim olduğundan dolayı iç bağımlı oranı en yüksek olan birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Muhasebe birimi otel içerisinde diğer birimlerin ihtiyacı olan araç gereçlerin ya da bir mal ve ya hizmet üretmek için gerekli olan hammaddeyi temin etmek ya da temin edecek maddi güce sahip olduğundan otel işletmesinde en çok bağımlılık duyulan ikinci birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik hizmetler birimi otel işletmesinin işleyişini aksatabilecek, gelirini etkileyebilecek her türlü arızayı ya da belirli standartlara göre ayarlamayı yapan birim olarak karşımıza çıkmakta. Ayrıca gerek ön büro gerek kat hizmetleri gerek ise de satış pazarlama gibi birimler bu birime bağımlı olarak hareket etmekte ve doğal olarak iç bağımlı oranı yüksek olan bir birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Kat hizmetleri birimi iç bağımlı oranı yüksek olan bir başka birim olarak göze çarpmaktadır. Otel gelirlerinin sağlandığı özellikle odalar olmak üzere, diğer alanlar hatta genel alanların hijyenik şartlarda temizlenmesini sağlayan kat hizmetleri birimine diğer birimlerin bağımlılık yaşadığı bir başka birim olarak görülmektedir. İç bağımlı oranı en düşük olan iki birim; nöbetçi müdürlük ve sağlık& spa merkezi olarak görülmektedir. Birimlerin yürüttükleri faaliyetlerde bu iki birime diğerlerine nazaran çok daha az bağımlılık yaşadıkları fark edilmektedir. Araştırma verilerinin elde edildiği otelde nöbetçi müdürlüğün görev tanımı aksaklıkları görmek, raporlamak ve düzeltilmesini sağlamak olarak açıklandığı için nöbetçi müdürlük biriminde çalışan personele diğer birimlerin bağımlılığı çok az oranda karşımıza çıkmaktadır.

Şekil-1 de de görüldüğü gibi ön büro, yiyecek içecek, teknik hizmetler ve muhasebe birimlerine olan bağımlılık dereceleri diğer birimlere göre daha fazla olduğu karşımıza çıkmaktadır. Şekilde merkezde yer alan birimlere olan bağımlılık derecesi diğerlerine olan bağımlılık derecelerinden daha yüksek iken merkezden uzak olan birimlere bağımlılık oranı daha düşük olarak açıklanabilir. Ayrıca bağlantıların birbirlerine yakın ve sık olduğu birimler arası bağımlılık ilişkileri birbirlerinden uzak ve sık olmayana göre daha yoğun bir ilişkiye sahip olduklarının göstergesidir diyebiliriz.

Şekil-1 Birimlerin Bağımlılık Durumlarına Göre Merkezilik



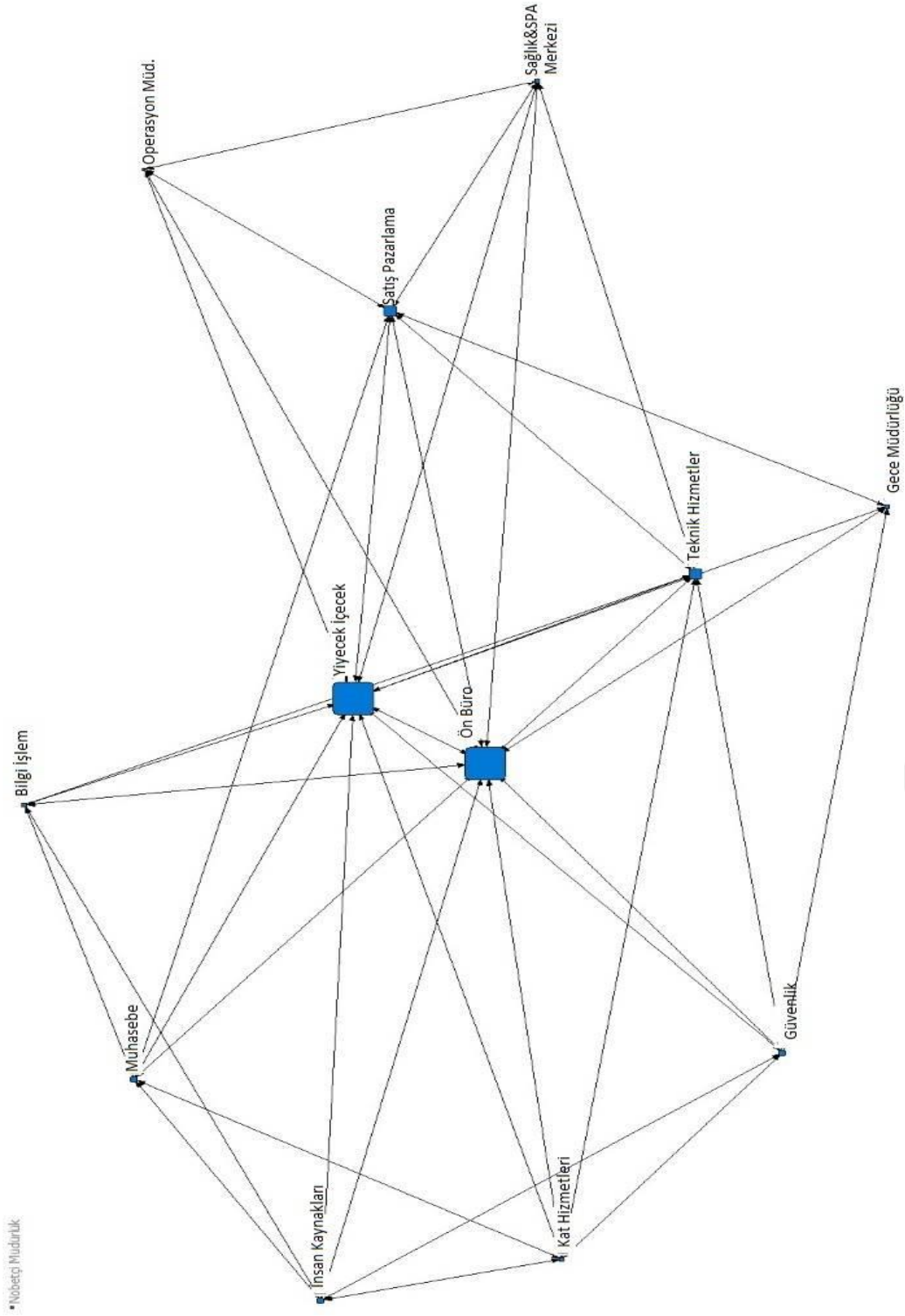
Araştırma bulgularının analizindeki ikinci adım bütün otel çalışanlarının kurdukları sosyal ağ ilişkilerinin birim bazında incelenmesi olmuştur. Aşağıdaki Tablo-2 de otel çalışanlarının kurdukları ağ bağlantılarının birim bazındaki dereceleri yer almaktadır. Birimlerin dış bağımlı dereceleri birim çalışanlarının diğer birim çalışanları ile kurdukları ağ ilişkileri olarak açıklanırken iç bağımlı dereceleri ise diğer birim çalışanlarının o birim çalışanları ile kurduğu ağ ilişkileri olarak açıklanmaktadır.

Tablo-2 Birim Çalışanlarının Kurdukları Sosyal Ağ Yapılarının Dereceleri

	Dış Bağımlı	İç Bağımlı
Ön Büro	34.000	49.000
Kat Hizmetleri	30.000	12.000
Yiyecek İçecek	28.000	28.000
Güvenlik	22.000	18.000
Teknik Hizmetler	16.000	17.000
Satış Pazarlama	15.000	13.000
Muhasebe	9.000	8.000
Sağlık& Spa Merkezi	7.000	9.000
İnsan Kaynakları	7.000	11.000
Bilgi İşlem	5.000	7.000
Operasyon Müdürü	4.000	4.000
Gece Müdürlüğü	4.000	5.000
Nöbetçi Müdürlük	0.000	0.000

Tablo-2 de otel işletmesinin çalışanlarının buldukları birim düzeyinde sosyal ağ verilerinin girişleri mevcuttur. Sosyal ağ analizinde dış bağımlılık; bir birim çalışanlarının diğer birim çalışanlarıyla kurdukları bağlantı oranını gösterirken, iç bağımlılık oranı da diğer birim çalışanlarından o birim çalışanlarına karşı kurulan bağlantı oranını göstermektedir. Bu verilere dayanarak otel işletmesi içerisinde sosyal ağ bakımından en yoğun ilişkilere sahip ilk birim ön büro birimi olarak göze çarpmaktadır. Ön büro birimini sırasıyla kat hizmetleri, yiyecek içecek ve güvenlik birimleri takip etmektedir. Sosyal ağ bakımından insan kaynakları, bilgi işlem birimleri, operasyon müdürü ve gece müdürlüğü pozisyonları sonlarda yer alırken nöbetçi müdürlük pozisyonunda görev yapan çalışanın sosyal ağ bakımından otel işletmesi içerisindeki diğer birimlere göre çok daha zayıf olduğunu hatta son sırada ve diğerleri ile sosyal bir ağ kurmadığı göze çarpmaktadır. Ayrıca bağımlılık konusunda da yer alan dış bağımlılık iç bağımlılık oranları sosyal ağ analizinde de karşımıza çıkmaktadır. Sosyal ağ verilerinin analizinde göze çarpan önemli nokta ön büro biriminin diğer kat hizmetleri, yiyecek içecek ya da güvenlik birimine göre çalışan sayısının az olmasına karşın diğer birimlerdeki çalışanlar ile kurdukları bağlantıların oranı diğer birimlere göre daha fazla olmasıdır.

Şekil-2 Sosyal Ağ Derece Merkezilik



Şekil-2' deki sosyal ağ merkez ilişkisine göre merkezde bulunan ön büro kat hizmetleri ve yiyecek içecek birimlerinin çalışanlarına diğer birim çalışanları tarafından daha yoğun bir ağ kurma davranışı gözlemlenmektedir. Ön büro biriminde çalışan personeller diğer birimlere nazaran otel içerisindeki diğer birim çalışanları ile daha fazla sosyal ilişkiler kuran birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca otel işletmesi birimlerinde çalışan personelin en fazla sosyal ağ ilişkisi kurduğu birim de ön büro birimi olarak gözlemlenmektedir. Bu sonuca ön büro biriminin iç bağım oranının en yüksek birim olmasından varılmıştır. Kat hizmetleri birimi personeli ön büro birimini sosyal ağ kurma oranında takip ederek ikinci sırada yer almıştır. Kat hizmetleri personeli otel işletmesinde diğer birim çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran ikinci en yüksek orana sahip birimdir. Ancak diğer birim çalışanlarının kat hizmetleri personeli ile kurduğu sosyal ağ ilişkilerinin oranı diğerlerinin arasında altıncı sırada yer almaktadır. Otel içerisinde toplam çalışan sayısının büyük bir kısmını oluşturan kat hizmetleri biriminin bazı personelleri diğer birim çalışanları ile sosyal ağ bağlantıları kurarken otel çalışanlarından daha az sayıda çalışan onlar ile sosyal ağ bağlantı kurma davranışı göstermektedir. Yani buradan kat hizmetleri biriminin çalışanlarının genelde kendi birimleri içerisinde kurdukları bir sosyal ağ yapısının var olduğunu söyleyebiliriz. Yiyecek içecek birimi çalışanları diğer birim çalışanları ile kurdukları sosyal ağ bağlantıları oranı yüksek olan üçüncü birim olarak karşımıza çıkarken Tablo-2 ye göre diğer birimler tarafından sosyal ağ bağlantıları kurulma oranı en yüksek ikinci birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani buradaki oranlar ile kat hizmetleri birim çalışanlarının diğer birimler ile kurduğu sosyal ağ bağlantıları yiyecek içecek biriminden fazla orana sahip iken, diğer birimlerin kurduğu sosyal ağ bağlantı oranlarında yiyecek içecek birimi oranı kat hizmetlerinden daha fazla olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal ağ kurma davranışları kişilerin kişilik özellikleri, eğitim seviyeleri, yaşam standartları, çalıştıkları birimler, birimlerdeki diğer çalışanlar, bu çalışanlarla paylaşılan ortak değerler vb. nedenlerle alakalıdır. Kişilerin örgüt içerisinde buldukları pozisyon da kurdukları ya da kurabilecekleri potansiyel sosyal ağ bağlantılarını etkileyecektir. Araştırmanın yapıldığı beş yıldızlı şehir otelinde operasyon müdürünün diğer birim çalışanlarıyla oluşturduğu sosyal ağ bağlantılarının oranı diğer birimlere göre çok daha düşük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde gece müdürlüğü biriminin çalışanın da diğer birim çalışanları ile kurduğu sosyal ağ bağlantılarının düşük oranda olduğu görülmektedir. Sosyal ağ bağlantılarında göze çarpan en önemli oran da nöbetçi müdürlük birimde çalışan personelin otel içerisinde sosyal ağ ilişkisi kurduğu hiçbir personelin olmamasıdır. Bu konu nöbetçi müdürlük birimi çalışanın kişilik özellikleri, diğer birim

çalışanlarının o kişiye karşı bakış açıları, örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla geçmiş deneyimleri gibi nedenler belirleyici nedenler olabilir.

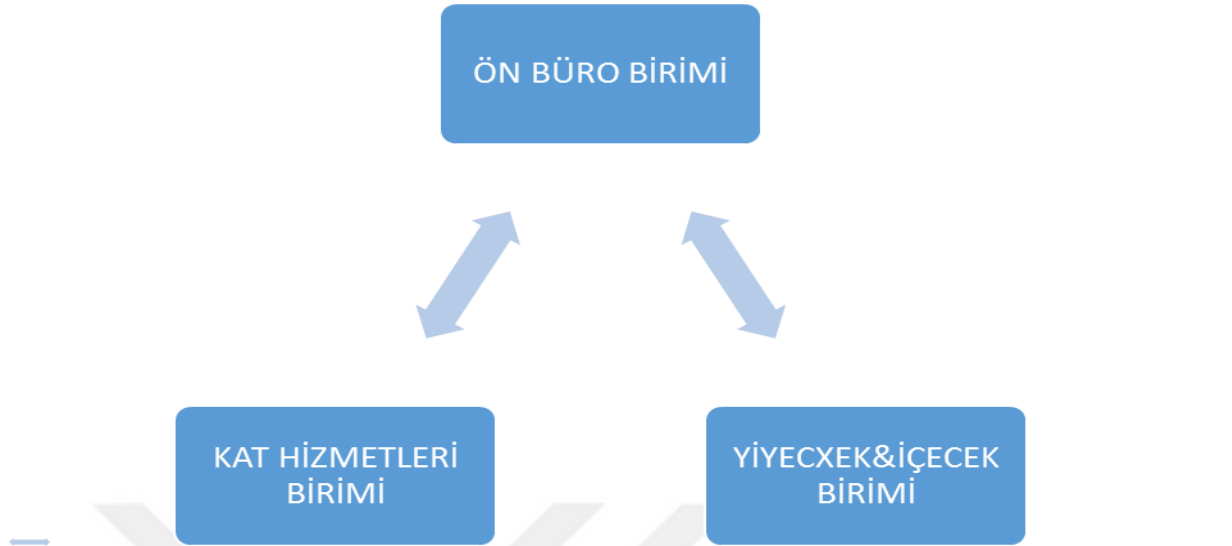
Tablo-3 Sosyal Ağ Birimler Arası Aracılık İlişkileri

	ARACILIK PUANLARI	ARACILIK PUANLARI (FARKLI KAT SAYILAR)
Ön Büro	18.033	13.662
Yiyecek İçecek	18.033	13.662
Satış Pazarlama	4.733	3.586
Teknik Hizmetler	4.400	3.333
Güvenlik	2.233	1.692
Muhasebe	2.067	1.566
İnsan Kaynakları	1.400	1.061
Kat Hizmetleri	1.300	0.985
Bilgi İşlem	0.800	0.606
Sağlık& Spa Merkezi	0.500	0.379
Gece Müdürlüğü	0.500	0.379
Operasyon Müdürü	0.000	0.000
Nöbetçi Müdürlük	0.000	0.000

Tablo-3 de yer alan sosyal ağ birimler arası aracılık ilişkileri otel işletmesindeki her bir birimin diğer birimlerin birbirleri ile kurdukları sosyal ağ ilişkilerinde oynadıkları rol olarak adlandırılır.

Şekil-3
İlişkileri

Sosyal Ağ Birimler Arası Aracılık

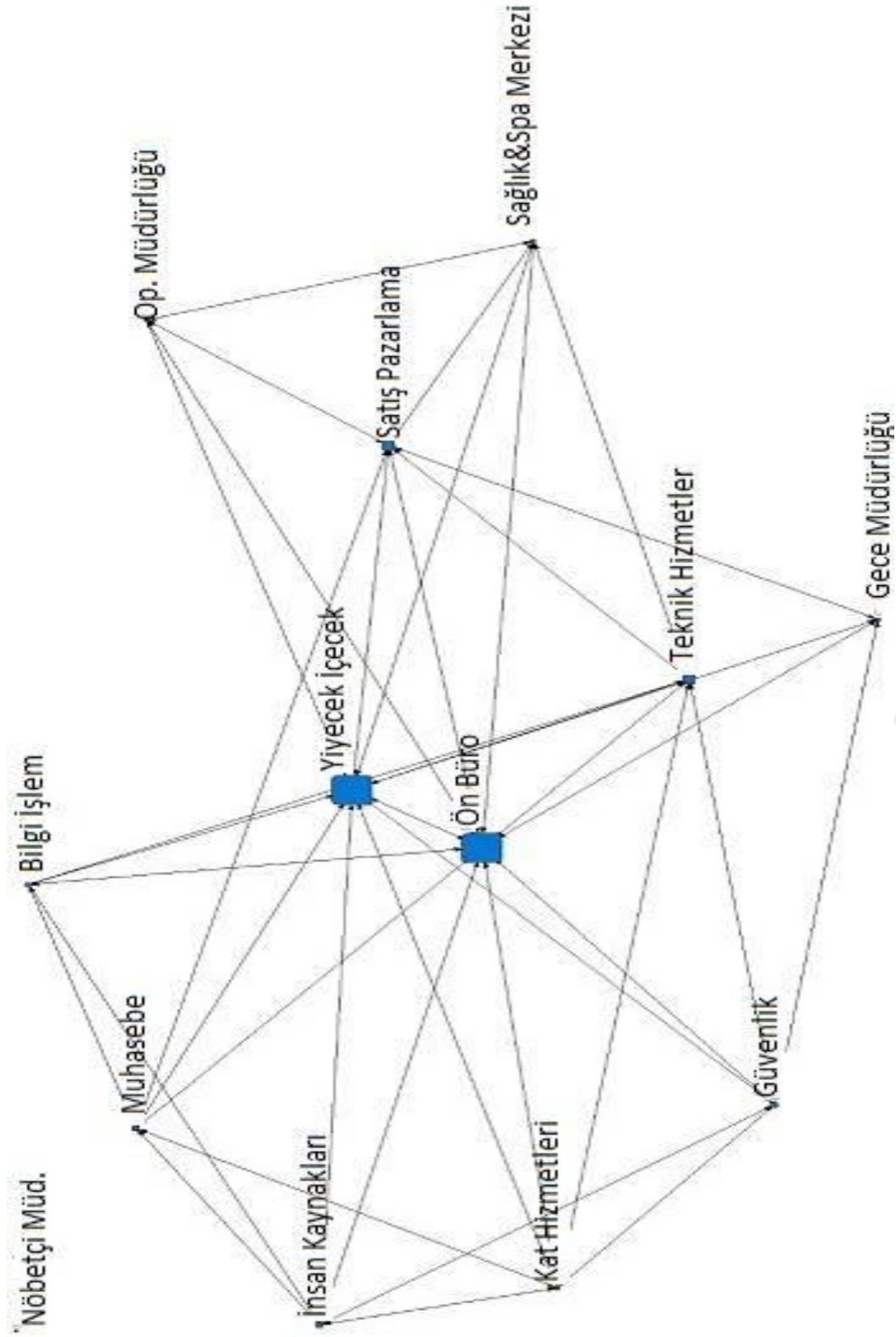


Sosyal ağ aracılık ilişkilerinde Şekil-3’de de görüldüğü üzere otel işletmesindeki her birimin ayrı ayrı şekilde diğer iki birim arasındaki sosyal ağ bağlantılarının oluşmasında oynadığı roller olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekil-3’ de ön büro biriminin sosyal ağ ilişkileri konusunda kat hizmetleri ve yiyecek içecek birimleri arasında bir aracılık görevi gördüğünün bir örneği gösterilmiştir. Sosyal ağ aracılık ilişkileri de örgüt içerisindeki bir birimin diğer birimler arasındaki her ikili sosyal ağ ilişkilerinde üstlendiği aracılık rolünü göstermektedir. Tablo-3 sosyal ağ bağlantılarında birimlerin aracılık rollerini oransal olarak gösterimi yer almaktadır. Otel işletmesi içerisinde birimler arası sosyal ağlarda aracılık rolü en fazla olan birim sosyal ağ bağlantıları en yüksek birim olan ön büro birimi ve yiyecek içecek birimi olarak göze çarpmaktadır. Buradan yola çıkarak ön büro biriminin otel işletmesi içerisinde sosyal ağ bağlantıları kuran, kurulan hatta diğer birimler arasında kurulan sosyal ağ ilişkilerinde en yüksek aracılık rolünü üstlenen birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Birim çalışanlarının diğer çalışanlarla kurdukları sosyal ağ ilişkilerinde yani dış bağım oranında küçük bir oran farkıyla kat hizmetleri biriminin ardından üçüncü sırada olan fakat dış bağım oranında ön büro biriminin ardından ikinci sırada yer alan yiyecek içecek birimi, otel işletmesi içerisinde sosyal ağ ilişkilerinde aracılık rolünün en fazla olduğu iki birimden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda dikkat çekici olan birimlerden biri de kat hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal ağ ilişkilerinde iç bağım oranı en yüksek ikinci, dış bağım oranında en yüksek altıncı orana sahip olmasına karşın kat hizmetleri birimi sosyal ağ ilişkilerinde aracılık rolü en düşük birimler arasında yer almaktadır. Son sıralarda yine bilgi işlem, sağlık& spa merkezi, gece müdürlüğü, operasyon müdürü ve nöbetçi müdürlük birimleri yer almaktadır.

Sosyal ağ aracılık ilişkilerini etkileyecek en önemli etmen, birim çalışanlarının örgüt içerisindeki diğer tüm birimlere ne kadar ulaşabildiğidir. Örneğin; ön büro birim çalışanlarından bir personelin örgüt içerisindeki maksimum kaç birime ulaşabildiği ve bu ulaşabilmenin sonucunda diğer birimlerin birbirleriyle olan sosyal ağ ilişkilerinde bir bağlantı rolü oynamasıyla alakalıdır. Ön büro birimi otel içerisinde birçok birimle (nöbetçi müdür hariç neredeyse tüm birimlerle) sosyal ağ bağlantıları kuran bir birim olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu kurduğu bağlantılar diğer tüm birimlere ulaştığının kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ulaşım sayesinde diğer birimlerin birbirleri ile kurmuş olduğu ya da kurabileceği sosyal ağ ilişkilerinde bir köprü görevi görebileceğinin kanıtıdır. Bunun yanı sıra kat hizmetleri birimi sosyal ağ ilişkilerinde diğer birimlerle (dış bağım) kurdukları sosyal ağ bağlantı oran en yüksek ikinci birim olarak, kat hizmetleri birimi ile kurulan sosyal ağ ilişkileri (iç bağım oranı) en yüksek altıncı birim olarak karşımıza çıkmıştır. Kat hizmetleri personellerinden bir kaçının diğer birim çalışanları ile kurdukları sosyal ağ ilişkilerinin yoğun olmasından dolayı sosyal ağ ilişkilerinin dış bağım oranı yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan diğer birim çalışanlarının kat hizmetleri çalışanları ile yüksek oranda sosyal ağ ilişkileri kurmadığı gözlemlenmiştir. Diğer birimlere nazaran en fazla çalışanın kat hizmetleri biriminde olduğu göz önünde bulundurulduğunda; kat hizmetleri biriminin sosyal ağ bağlantılarında aracılık rolünün düşük oranda olmasının en açıklayıcı sebebi kat hizmetleri çalışanlarının kendi aralarında kurdukları sosyal ağ ilişkilerinin diğer birimler ile kurdukları sosyal ağ ilişkilerine göre daha yoğun olduğudur. Bu açıklamaya göre ön büro ve yiyecek içecek birim çalışanları otel içerisinde neredeyse her birim çalışanlarıyla sosyal ağ ilişkileri kurmuş ve kurdukları bu sosyal ağ ilişkileri diğer birimler arasında kurulmuş ya da kurulacak olan ilişkilerde aracılık rolü üstlenmiştir.

Şekil-4' de de ön büro ve yiyecek içecek birimleri sosyal ağ aracılık ilişkilerinde merkezde yer almakta ve diğer birimlerin sosyal ağ ilişkilerinde aracılık rollerini üstlendikleri görülmektedir. Nöbetçi müdürlük biriminin diğerlerinden uzak ve bağlantısının bulunmamasının nedeni sosyal ağ ilişkilerinde diğer birimlerle herhangi bir ilişkisinin olmamasından kaynaklanmaktadır.

Şekil-4 Sosyal Ağ Arasındalık Merkezilik



4.6. Tartışma ve Sonuç

Daha önce de belirtildiği gibi otel işletmelerinde birimlerin faaliyetleri sırasında birbirleri ile olan bağımlılık ilişkilerinde organizasyon yapıları önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde birimlerin faaliyetlerin departmanlaşma gibi nedenlerle ayırımı formal organizasyon yapısı içerisinde değerlendirilmektedir. Otel işletmelerinin birimleri birbirlerine bağlı parçaları içeren bir zincirin halkaları olarak tanımlanabilir. Birbirlerini ikame edemezler ancak destekleyebilirler yani her bir birimin ana faaliyet konusu farklıdır ama birimler ana faaliyetlerini yerine getirirken diğer birimlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlere bağımlılık yaşayabilirler. Otel işletmelerinde birimlerin, birim çalışanlarının ya da diğer tüm unsurların iş birliği ve uyum içerisinde olması, birbirleri ile yaşadıkları bağımlılık ilişkileri formal organizasyon yapısının yansımasıdır. Formal organizasyon yapısında çalışanlar faaliyetlerinde karşılaştıkları bağımlılıklarını örgüt içerisinde mevcut pozisyonlarından kaynaklanan yaptırım güçleriyle yönetirken informel organizasyon yapısında çalışanları bu bağımlılıklarını diğer çalışanlar ile kurdukları sosyal ağ ilişkileri yardımı ile yönetmeye çalışmaktadırlar.

Sosyal bir varlık olan insan hem özel hayatın da hem de iş hayatında kendine fayda sağlamak için bir takım sosyal ilişkiler kurmaktadır. Bireysel yani öz tatminini sağlamak, iş hayatındaki zorluklarla başa çıkmak ya da sadece mevcut sosyal ağlarını genişleterek bu genişlemeden faydalanmak kurulan sosyal ilişkilerin nedenlerinden birkaçıdır. Otel işletmesindeki çalışanlar da sosyal ilişkiler kurarak ya da sosyal ağlarını genişleterek iş hayatlarındaki karşılaştıkları zorluklarda bu ilişkilerden faydalanıp zararlarını ya da eforlarını minimize etmeye çalışmaktadırlar.

Yapılan çalışmanın saha araştırması bölümünde Ankara'da bulunan beş yıldızlı bir şehir otelinde elde edilen verilerin analizlerinde birim müdürleri birimler ana faaliyetlerini yürütürken diğer birimlere karşı bağımlılık yaşadıklarını belirtmişlerdir. Her bir birimin müdürüne yönlendirilen sorularda örgüt içerisinde bağımlılık oranlarında göze çarpan iç ve dış bağımlı oranları en yüksek olan iki birim; ön büro ve yiyecek içecek birimleridir. Birimlerin sosyal ağ ilişkileri oranlarında en yüksek oranlar dış bağımlı oranı en yüksek olan iki birim ön büro ve kat hizmetleri birimleridir (yiyecek içecek birimi üçüncü sırada yer almaktadır). İç bağımlı oranı en yüksek iki birim ön büro ve yiyecek içecek birimi olarak yine karşımıza çıkmaktadır (kat hizmetleri biriminin iç bağımlı oranı altıncı sırada yer almaktadır). Sosyal ağ aracılık ilişkilerinde ilk iki sırada yine ön büro ve yiyecek içecek birimleri yer almaktadır. Elde edilen verilerin analizine göre bu iki birim ön plana çıkmaktadır.

Her işletme gibi otel işletmelerinin de ilk amacı varlığının sürekliliğidir. Bu sürekliliği elde etmek için de planlanan yöntemler ile kar elde etme ve elde edilen bu karın devamlılığıdır. Bu yüzden otel işletmelerinin ana faaliyet konusu elde ettikleri karın en büyük bir kısmı olan oda satışlarıdır. Otel işletmesi bir gemi olarak düşünüldüğünde ön büro birimi o geminin kaptan kamarasıdır. Oda satışı faaliyetini otel işletmesi içerisinde yerine getiren birim ön büro birimidir. Ön büro birimi otel işletmesinin bu ana faaliyet konusunu yerine getirirken diğer birimlere yüksek oranda bağımlı olarak çalışmaktadır. Bu bağımlılıklarının oranı her bir birime göre farklılık göstermektedir. Ayrıca kaptan kamarası olarak adlandırılan ön büro birimine karşı da diğer birimlerin yaşadıkları bağımlılık da örgüt içerisinde bir hayli yüksek orana sahiptir. Bunun en önemli sebebi ön büro birimin otel işletmesinin ana faaliyet konusunu gerçekleştirmesidir. Ön büro birimi bu faaliyeti konusunu gerçekleştirirken yoğun bir operasyon süreci ile karşılaşmaktadır. Satışı yapılacak odaların temizlenmesi için kat hizmetleri birimine, teknik arızalar için teknik servis birimine, mini barların dolumu ve kontrolü için yiyecek içecek birimine karşı bağımlı olarak çalışmaktadırlar. Misafirlerin sınırsız taleplerini yerine getirmek için de hem bu birimlere hem de oteldeki diğer birimlere bağımlıdırlar. Çünkü misafirler; onları otele girerken karşılanmasından otelden ayrılırken uğurlanmasına kadar olan süreç içerisinde isteklerini ön büro birimine iletirler. Ön büro birimi de gelen bu taleplerin çözümü için talep hangi birimin faaliyet sahasına giriyor ise talebi o birime yönlendirir. Yani burada ön büro birimi otelin ana faaliyet konusu olan oda satışını yerine getirmenin dışında bir bilgi merkezi, diğer birimler arasında ve birimler ile misafirler arasında bir köprü görevi de gören birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel işletmesi misafir bakımından yoğun olsun ya da olmasın operasyon olarak olağan dışı durumlar hariç ön büro birimi otel içerisindeki diğer birimlere nazaran en yoğun birimdir. Çünkü gerek kendi ana faaliyet konusunu gerçekleştirmek gerekse de diğer birimler ve misafirler arasındaki köprü görevini yerine getirmek için diğer birimlere göre daha fazla yoğunluk yaşamaktadır. Ön büro birimi bu yoğun faaliyetleri yerine getirirken bir çok birime göre daha fazla efor harcamakta ve bu süreci yönetirken zamanla yarışmak zorunda kalmaktadır. Yani iş dünyasında olsun olmasın zaman bütün herkes için önemli bir unsurdur. Ancak iş dünyasında özellikle hizmet sektörü içerisinde bulunan otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetlerin depolanamaz olması ve üretildikleri anda sunulmaları gerektiği için zaman çok önemli bir unsurdur. Otel işletmesinin neredeyse bütün bilgi akışının yer aldığı ön büro birimi misafirlerin hizmet taleplerini aynı anda (en kısa sürede) yerine getirmek için diğer birimlere bağımlı olarak çalışmaktadır. Örneğin herhangi bir odadan bir havlu isteyen bir misafir doğrudan ön büro birimini (var ise santral birimini ki o da ön büro birimi içerisinde yer almakta) arayacağından

ön büro birimi o talebi en kısa sürede yerine getirebilmek ve misafir memnuniyetini sağlayabilmek için kat hizmetleri birimine (kat personeline) bağımlılık yaşayacaktır. Her ne kadar bu talep ön büro biriminin ana faaliyet konusu içerisinde yer almasa da talebin sunulduğu birim ön büro birimi olduğu için talebin yerine getirilmesinde yine sorumlu olacak birim ön büro birimi olacaktır. İşte bu gibi birçok nedenlerden dolayı ön büro birimi çalışmanın yapıldığı otel işletmesinde de hem bağımlılık yaşanan hem de diğer birimlere karşı bağımlılık yaşayan birimler arasında ilk sırada yer almaktadır. Misafirler tarafından ön büro birimine iletilen bu talepleri yerine getirirken minimum zaman kaybı ile misafirlerden maksimum memnuniyet elde etmek önemli bir unsurdur. Ön büro birim personeli talebi yerine getirebilecek yani hizmeti sunacak birim çalışanı ile iletişime en kısa sürede geçmeli ve elde ettiği bilgiyi (talebi) doğru bir şekilde o birim personeline iletmelidir. Talebin ön büro biriminden diğer birime iletilmiş olması artık ön büro birimi ile alakalı bir konu olmadığı anlamına gelmeyecektir. Çünkü misafirler isteklerini en kısa sürede ve kaliteli bir şekilde gerçekleşmesini istemektedirler. Eğer talep yerine ya da misafirin istediği şekilde ya da sürede gerçekleşmez ise misafir yine ön büro birimine geri dönüş yapacaktır ve bu geri dönüş olumlu olmayacaktır. Ön büro birim çalışanları formal organizasyon sistemi içerisinde elindeki yaptırım gücü ile bu talebi ilgili birime ilettiğinde talep yerine getirilebilir. Ancak ön büro birim çalışanları informel organizasyon sistemine göre mevcut sosyal ağları yardımı ile bu talebin daha hızlı ve misafiri tatmin edebilecek şekilde yerine getirilmesini sağlayabilir. Eğer talebi ileten ön büro birim çalışanı ile odaya havluyu götürmesi gereken kat hizmetleri birimindeki o çalışan arasında bir sosyal bağlantı yani arkadaşlık ilişkisi var ise bu talebi kat hizmetleri biriminde çalışan personel ön büro biriminde çalışan arkadaşının herhangi bir sorun yaşamaması ya da aralarındaki arkadaşlığın daha da sağlamlaştırılması için en kısa sürede yerine getirmeye çalışacaktır. Sosyal ağların gücü sadece tek taraflı olarak düşünülmemelidir. Burada elde edilen ilk fayda kat hizmetleri personelinin diğer ön büro birim personeli ile aralarında olan arkadaşlık ilişkisinin yani sosyal ağ bağlantılarının sağlamlaşması ve daha da ileriye taşınmasıdır. İkinci olarak da talebi hızlı ve doğru bir şekilde yerine getirilen misafir memnuniyetinden kazanılacak hem ön büro birimi hem de otel işletmesinin elde edeceği maddi ve manevi fayda olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir örnek olarak; misafirin çıkış işlemleri sırasında normal prosedürü izleyen bir ön büro personeli misafirin odasını kontrol ettirerek misafirin mini bar harcamalarını öğrenmesi gerekmektedir (eğer mini bar sistemi elektronik bir sistem değil ise). Çalışmanın yapıldığı Ankara'da bulunan beş yıldızlı bir şehir otelinde mini bar manuel olarak kontrol edilmekte. Yani yiyecek içecek birimine bünyesinde çalışan mini bar personeli odayı kontrol etmekte var ise bir kullanım ön büro birimine

iletmektedir. Misafirler genel olarak otel işletmesi içerisinde bekletilmekten hoşnut olmadıkları ve çıkış işlemleri sırasında bu bekletilme süresi misafirin negatif düşüncelerini daha fazla tetikleyebileceği için iki birimin bu sürecin en kısa sürede yerine getirmesi gerekmektedir. Misafirin çıkış işlemleri sırasında olağan süreden (en fazla üç ile dört dakika arasında bir bekletilme süresi) daha fazla beklemesi otel işletmesinin misafire güvenmediği izlenimi yaratabilmektedir. Misafir bu durumdan doğal olarak hoşnut olmayacak ve bu hoşnutsuzluk misafirin o otel işletmesini bir daha seçmemesine neden olabilecektir. İşte bu gibi memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırmak için çıkış işlemlerini yerine getiren ön büro birimi personelleri ile mini bar da görev yapan personeller arasında sosyal bir ağ ilişkisi yani arkadaşlık ilişkisi var ise mini bar personeli oda kontrolünü en kısa sürede gerçekleştirmek için yüksek bir efor harcayabilir. Mini bar personelinin harcadığı bu yüksek efor hem ön büro birim personelinin misafir karşısında mahcup duruma düşmesini engelleyecek hem de misafirin memnuniyeti sağlanarak misafir sürekliliği elde edilecektir. Başka bir örnek olarak misafirler konakladıkları odaların yaz mevsimi ise serin kış mevsimi ise de sıcak olmasını isterler. Yaz aylarında oda sıcaklığı istenilenden yüksek, kış aylarında da istenilenden daha düşük olur ise ön büro biriminin misafir şikayeti ile karşılaşacağı aşikardır. İşte bu şikayetleri (sorunları) mümkün olan en kısa sürede memnuniyete (çözüme) kavuşturmak için ön büro birim çalışanları teknik servis birimine hızlı ve doğru bir şekilde iletmesi gerekmektedir. Teknik servis birim çalışanı iletilen bu sorun sırasında başka bir (rutin bir işle) uğraşiyor olabilir. Planlanmış bakım onarım süreleri oda şikayetleri sırasında beş ile on dakika olan çalışmanın yapıldığı beş yıldızlı otel işletmesinde misafir memnuniyeti teknik servis birim çalışanın alınan şikayete ne kadar kısa sürede yanıt verdiği ile alakalı olacaktır. İşte bu noktada normal prosedürü izleyen teknik servis personeli ile bu sorunu ona ileten ön büro birim personeli arasında sosyal bir ilişki var ise teknik servis birimindeki personel elindeki o iş belki yarım bırakıp en kısa sürede misafirin sorununu çözmeye çalışacaktır. İşte bu iki birim personeli arasındaki arkadaşlık ilişkisi bir misafir tarafında iletilen talep ya da şikayet karşısında ön büro biriminin teknik servis birimine karşı olan bağımlılık ilişkilerinde önemli rol oynamaktadır. Elde edilen verilerin analizlerinde göze çarpan bir diğer birim ise yiyecek içecek birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yiyecek içecek birimi otel işletmesinin elde ettiği gelire katkı sağlayan ikinci önemli birim olarak bilinmektedir. Yiyecek içecek birimi restoranlarda, odalarda, bar ve banket organizasyonlarının yapıldığı salonlarda misafirlere hizmet vermektedir. Restoran kısımlarında otelde konaklayan misafirlere verdiği hizmette büyük ölçüde ön büro birimi olmak üzere kat hizmetleri ve teknik servis birimlerine bağımlılık yaşamaktadır. Araştırmanın yapıldığı otel işletmesinde yiyecek içecek birimi

kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeklerini açık büfe şeklinde misafire sunmaktadır. Bu yüzden minimum kayıp ve gider ile bu operasyon süreçlerini yönetmek için bazı verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Yiyecek içecek birimi öğünlere katılacak maksimum misafir sayısını öğrenerek hazırlıklarına başlayacağı için bu sayıyı elde etmede ön büro birimine bağımlılık yaşamaktadır. Her öğünden önce bir yiyecek içecek personeli ön büro birimine gelerek o öğüne katılacak misafirlerin bulunduğu bir raporu alarak gerekli hazırlıkların yapılması için kendi birim şeflerine iletmektedir. Ayrıca bir sonraki günün öğlen ve akşam yemekleri için o öğünleri talep edebilecek muhtemel misafirlerin sayısı o gece günü kapatan ön büro personeli tarafından yiyecek içecek müdürü ve şef aşçıya e-mail ile bildirilmektedir. Tabii ki bu konuda belirleyici ilk unsur rezervasyonu yapılan misafirin rezervasyon şeklidir. Burada anlatılmak istenile rezervasyonun oda-kahvaltı, oda- kahvaltı sabit öğle ya da akşam yemeği ya da oda-kahvaltı, öğle ve akşam yemeklerinden hangisini kapsadığıdır. Belirleyici unsurlardan bir diğeri otel işletmesinde oda kahvaltı şeklinde konaklayan misafirin öğle ya da akşam yemeğini veya her iki öğünü de otel işletmesinde tercih etmesi olacaktır. Belirleyici son unsur olarak otel işletmesinin restoranlarını dışarıdan gelen (konaklama yapmayan) misafirlerin tercih etmesi bilinen misafir sayısını değiştireceği için yiyecek içecek birimini hizmet sunulacak misafir sayısına göre hazırlık yapması konusunda etkileyecektir. İşte bu restoranda hizmet almak isteyen ya da alacak potansiyel misafir sayısının belirlenmesi ve ona göre hazırlık yapılması ve spontane bir şekilde restoranda hizmet almak isteyen ama konaklama yapmayan misafirlerin sayılarının yiyecek içecek birimine bildirilmesi konularında yiyecek içecek birimi ön büro birimine bağımlılık yaşamaktadır. Bu bilgilerin iletilmesi önemli olmakla beraber bu bilgilerin zamanında ve doğru kişilere iletilmesi de büyük ölçüde önem taşımaktadır. Çünkü hazırlık aşamasının son evresinde ya da bitiminde iletilen bu bilgilerin hiçbir anlam taşımayacağı hatta yiyecek içecek birimini zor şartlarda çalışmaya zorlayacağı kaçınılmaz bir son olacaktır. Her işletmede olduğu gibi operasyon işletmelerinde her bir birimin de yaptığı işlerde zaman unsuru önem taşımaktadır. Hatta otel işletmelerinde yani hizmet satan işletmelerde üretilen mal ve hizmetler depolanamayacağı için üretilme ve sunulma süreleri çok önemlidir. Bu önemlilik yiyecek içecek biriminde bir kat daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çünkü yapılan hazırlıklar potansiyel misafir sayısının üzerinde olduğunda üretilen birçok ürün depolanamayacağı için kayıp kalemine yani otele işletmesi için zarara dönüşecektir. İşte bu yüzden öğünlere katılacak konaklayan ya da konaklamayan misafirlerin sayılarının belirlenmesi bu misafirlerin kim olduğunun bilinmesi (otel işletmesi için her misafir önemlidir ancak bazı misafirlerin önem dereceleri diğerlerine göre daha yüksektir) yiyecek içecek biriminin faaliyetlerini sürdürmelerinde önem taşımaktadır. Yiyecek içecek

birimi personeli ön büro birimine misafir listesinin bulunduğu raporları almaya geldiğinde ön büro birim çalışanı müsait olup olmaması durumuna göre o raporu belli bir süre içerisinde yiyecek içecek birim çalışanına iletacaktır. Her öğün için alınan rapor farklı listeler içereceği için bu günde üç sefer olacaktır. Ayrıca bu raporlar öğünler başlamadan en erken beş, on dakika içerisinde alınmalı ki alınan raporlar gerçeği yansıtmalı. Ön büro birimi operasyonun en yoğun olduğu hatta zamanla yarışan bir birim olarak bilindiği baz alındığında yiyecek içecek birimi personelinin bu raporları almak için misafirlerin ya önüne geçecek ya da misafir yoğunluğunun bitmesini beklemesi gerekecektir. Resepsiyonda misafirler giriş, çıkış ya da herhangi bir bilgilendirme için bekletilmekten hoşnut olmayacakları aşıkardır. O yüzden ön büro personeli ya misafiri bekletip yiyecek içecek birimi personelinin istediği raporu vermeyi seçecek ya misafirin işlemlerini yerine getirip yiyecek içecek birimini bekletecek ya da ön büro personeli hem misafirin taleplerini yerine getirecek aynı zamanda da yiyecek içecek biriminin istediği raporu hazırlayacak. İşte bu noktada ön büro çalışanın tecrübesiyle alakalı olmakla beraber eğer raporu isteyen yiyecek içecek birimi personeli ile ön büroda o anda çalışan personel arasında sosyal bir ağ ilişkisi yani arkadaşlık bağı var ise ön büro çalışanı biraz daha fazla efor harcayarak hem raporu bekletmeden yiyecek içecek birim çalışanına iletcek hem de misafir işlemlerini zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirerek misafir memnuniyetini sağlayacaktır. Ön büro birim çalışanın yoğun bir çalışma ortamı içerisinde yiyecek içecek birim çalışanın isteklerini yerine getirmesi aralarındaki arkadaşlık ilişkisini güçlendirecek ve ilerideki yaşanılacak bağımlılık ilişkilerinin de daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşmasını sağlayacaktır. Yiyecek içecek biriminin bir diğer faaliyet alanı olan bar kısmında konaklayan ya da konaklamayan misafirlerin talep ettikleri mal ve hizmetler bir adisyona eklenerek yazılı hale getirilmekte. Bu adisyon daha sonra yiyecek içecek biriminin kullandığı otomasyon sistemine girilmektedir. Otomasyon sistemine girilmesi için adisyonlarda (konaklayan misafir ise) oda numaraları ve misafir imzaları olma zorunluluğu vardır. Ancak bazı zamanlar gerek operasyonun yoğunluğundan gerekse de çalışan personelin azlığından dolayı yiyecek içecek personeli adisyon açılan misafirlerden oda numaraları ve imza alma konularında zorluk yaşamaktadırlar. Bu konuda yiyecek içecek personeli otel işletmesinin kaptan kamarasında bulunan ön büro personelinden yardım almaktadır. Misafirlerin konaklayan mı dışarıdan mı olduğunun tespit edilmesi ayrıca misafir ile iletişime geçilip adisyona oda numarası yazılması ve imza atılması ön büro personeli yardımları ile sağlanmaktadır. Yoğun bir operasyonun içerisinde olsun olmasın ön büro personelinin görev tanımında yer almayan bu konu tamamen ön büroda o anda çalışan personelinin ondan böyle bir talep isteten yiyecek içecek birim personeli ile aralarındaki ilişkiyle alakalıdır. Eğer ön

büro personelinden böyle bir konuda yardım isteyen yiyecek içecek personeli ile o ön büro personeli arasında sosyal bir ilişki yani arkadaşlık bağı var ise bu sorunu çözmek için ön büro personeli elinden geleni yapacaktır. Bu çabalamaı gören o yiyecek içecek personeli hem kendisine yardım edildiği için ön bürodaki o personele daha kuvvetli bir arkadaşlık bağı ile bağlanacaktır hem de bu arkadaşlık bağının sonucunda ileride yaşanabilecek diğer bir bağımlılıkta (karşı tarafın) çok daha öz verili olacaktır. Yiyecek içecek birimi, kat hizmetleri ve teknik hizmet birimleri ile genelde operasyon içerisinde karşılaşılan aksaklıklar ya da operasyon sürecinin başlama hazırlıklarının yerine (temizlik ve teknik ekipman) getirilmesi ve operasyonun sonlanmasından sonra kullanılan alanların temizliği ya da teknik ekipmanların toparlanması ile ilgili konularda bağımlılık yaşamaktadır. Özellikle banket organizasyonlarından sonra organizasyonun yapıldığı salon veya salonların genel temizlikleri için kat hizmetleri birimi, banket organizasyonlarında ses ve görüntü sistemleri için de teknik hizmet birimine bağımlılık yaşamaktadır. Yürütülen operasyonların öncesi, faaliyet zamanı ya da sonrasında herhangi bir aksaklıkla karşılaşmamak için personeller arasındaki ilişkiler yardımı ile çıkan aksaklıkların anında giderilmesini, çıkabilecek potansiyel problemlerin çıkmadan denetim altına alınmasını sağlamaktadırlar. Sorunsuz bir operasyon her birim çalışanı için ideal bir çalışma beklentisidir. İşte bu beklentileri yerine getirmek için birim çalışanları kendi aralarında kurdukları arkadaşlık ilişkileri ile bu sorunları gidermektedir. Daha önceden belirtildiği gibi yapılan çalışmanın araştırma kısmında bağımlılık, çalışanların kurdukları sosyal ağ yapıları ve sosyal ağ yapılarında aracılık rollerinde iki birim ön plana çıkmaktadır. Bu birimler ön büro ve yiyecek içecek birimleridir. Ön plana çıkan bu iki birimin otel işletmesine en çok gelir sağlayan iki birim olması ve operasyon süreçleri en yoğun olan birimler olması bu iki birimi diğerlerinden ayıran özellikler içerisinde yer almaktadır. Yoğun bir operasyon süreci hem birim içerisinde çalışan personelin birbirleri ile hem de bağımlılık yaşadıkları diğer birim çalışanları ile sürekli etkileşim ve iletişim içerisinde olmalarına neden olmaktadır. Bu etkileşim ve iletişim zaman içerisinde formal organizasyon yapıları içerisinde informel organizasyon yapılarının kendiliğinden oluşmasına, otel çalışanlarının birbirleri ile sosyal ağ ilişkileri kurmasına neden olmaktadır. Bir birimin diğer birim ya da birimler ile yaşadıkları bağımlılıkların sürekliliği birim çalışanları arasındaki iletişimi ister istemez tetiklemede ve iletişimin sıklığını ve yakınlığını etkilemekte yani güçlendirmektedir. Operasyon süreçlerinin yoğun olmasından dolayı zaman unsuru bu iki birim için bir hayli önem taşımaktadır. Birim çalışanlarının da zaman unsurunun önemli olduğunun farkında olmasından dolayı, yapılması gereken işlerin zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi için birim çalışanları o iş konularında bağımlılık yaşadıkları diğer birim çalışanları

ile sosyal ağ ilişkilerinden yani arkadaşlık ilişkilerinden yardım almaktadırlar. Araştırma için seçilen beş yıldızlı şehir otelinin kurumsallaşma çabaları, organizasyon şemasının değişkenlik göstermesi bunların yanı sıra iş yoğunluğu bakımından Ankara ili içerisinde en yoğun operasyona sahip olması kurumsallaşmamış ya da kurumsallaşmaya çalışan bir yönetim anlayışı için görev tanımları ve yönlendirmelerinde birimler dolayısı ile birim çalışanları sorunlar yaşamaktadır. Bu yüzden görev yönlendirmeleri birimler arası karmaşaya neden olmaktadır. Örneğin araştırma yapılan otelin üçüncü ve dördüncü katları sigara kullanılan katlar olarak misafirlere sunulmaktadır. Sigara kullanılan odalar olduğu için odalarda otel bukletleri içerisinde yer alan kibrit ve kül tablası bulunması gerekmektedir. Belirli bir standardize olmadığı için ister istemez oda temizlikleri sonrasında odalarda kibrit ya da kül tablalarının noksanlığı olmaktadır. Sigara içilen odaları tercih eden misafirler kibrit ve kül tablalarının olmadığını fark edip resepsiyona bu talebini bildirdikten sonra resepsiyon personeli odaya gönderilecek kibrit ve kül tablası için kat hizmetleri ve yiyecek içecek birimi bünyesinde bulunan oda servisi kısmı arasında kalacak ve ister istemez iki birimle de iletişime geçmek zorunda kalacaktır. Bu aynı zamanda işlem maliyetini arttıracak ayrıca vakit kaybını da göz önüne serecek bir problemdir. Genelde odaların temizlik süreçleri sonrasında bu malzemeleri kat hizmetleri birimi odalara yerleştirmekle yükümlü iken misafir odaya girdikten sonra talep ettikleri bu malzemeleri oda servisi kısmı odalara yönlendirmekle yükümlüdür. Ancak oteldeki birim müdürleri ile yapılan görüşmelerde birim müdürlerinin görev tanımları ve görev yönlendirmelerinde eksikler olduğu konusunda hem fikir oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca bu gibi sorunların yönetim tarafından yazılı belgeler ile belirlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. İşte bu gibi sorunlar birimlerin birbirleri ile bağımlılığının karmaşıklığını arttırmaktadır. Bunun gibi yönetsel aksaklıklardan ötürü araştırılan bağımlılık kısmında en taze ve verimli bilgileri alabilmek için sadece birim müdürleri ile görüşülmüş ve onların deneyimlerine güvenilmiştir. Araştırmanın sosyal ağ kısmında otelin tüm çalışanları ile yapılan görüşmelerde (genel müdür ve ceo hariç) bireylere yönlendirilen soruya alınan yanıtlar ister istemez bireylerin eğitim durumları, kişilik ve karakteristik özellikleri, otel içerisinde buldukları pozisyonları belirleyici nedenler arasında yer almaktadır.

Bireylerin kurmuş olduğu sosyal ağ ilişkilerine bir not ekleyecek olursak; sosyal ağ davranışları kişilerin eğitim düzeylerine, yaşlarına, kültürlerine vb. özelliklerine göre bağımlılık süreçlerinde olumlu sonuçlar getirebileceği gibi örgüt içerisinde çalışanlar arasında bazı sorunlar oluşturabilir ve oluşan bu sorunlar örgütün yürüttüğü faaliyetleri de olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Daha önce de vurgulandığı gibi birbirleri ile sürekli etkileşim içerisinde olan birim çalışanları arasında zaman içerisinde bir sosyal ağ bağlantısı oluşmaktadır. Oluşan bu ağ ilişkisi eğer iki tarafında karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı bir şekilde yürüttüğü bir ilişki ise örgüte pozitif etkiler yani fayda sağlayacaktır. Ancak kişiler bu ağ ilişkilerini kötü kullanır yani birbirlerine olan saygı kısmı yitirilirse (sürekli etkileşim bazen böyle durumları ortaya çıkartabilir) kişiler ve doğal olarak örgüt bu durumdan negatif yönde etkilenecektir. Örneğin gece müdürü gece çalışan kat hizmetleri personeline herhangi bir işi yapması için talimat verdiğinde aralarındaki sosyal ağ ilişkisi sevgi, saygı ve güven bağları ile bağlı değilse ya da bu bağlar zamanla yitirilmişse kat hizmetleri personeli bu verilen işi yapmayacaktır. Diğer bir olasılık olarak da nasıl olsa aramızda bir arkadaşlık bağı var diyerek verilen görevi zamanından geç bir vakitte gerçekleştirecektir. Başka bir örnek olarak; ön büro müdürü ile rezervasyon çalışanın kurdukları sosyal ağ ilişkisi yani arkadaşlık ilişkisi sıkı bağlar ile bağlı olduğunu var sayalım. Rezervasyon elemanının açtığı yanlış bir rezervasyondan sonra ön büro birim müdürünün onu uyarması bazen aralarında sıkı bir arkadaşlık bağı olan rezervasyon elemanını negatif düşüncelere yönlendirebilir. Rezervasyon elemanı 'bana nasıl böyle bir uyarıda bulunabilir', 'bunu bana nasıl söyler' gibi sitem edebilir. İşte bu gibi durumlar bireylerin birbirleri ile aralarında oluşan arkadaşlık ilişkisinin profesyonellik çizgisinden kaydığı durumların belirtisidir. Sosyal ağ ilişkileri yani arkadaşlık bağları profesyonel ilişkilerin olması gerektiği iş yaşantısında çok verimli olacağı gibi bahsedilen bu gibi durumlarda da hem çalışanları doğal olarak hem de örgütü negatif yönde etkileyebilir. Bu gibi durumlar personele iş yaptırılmama, saygınlık azalması gibi sonuçlar doğurabilir. İşte böyle durumlar kişilerin eğitim düzeyleri, kişilik ve karakter yapıları, kültürleri ve iş alışkanlıkları ile ilgilidir. Çalışanlar örgüt içerisinde sosyal ağ ilişkilerinde yer alan diğer çalışanlar ile kurdukları arkadaşlık bağlarını iş hayatı çizgisi içerisinde profesyonel bir şekilde devam ettirebildikleri takdirde sosyal ağ bağlantıları çalışanlar için verimli bir silah olabilmektedir. Eğer çalışanlar iş hayatı çizgisi denilen profesyonel ilişkileri göz ardı edip kişilerin görünmez alanlarına girip iş arkadaşlığı çizgisini kaydırırlarsa bu ilk önce onlar daha sonra örgüt için negatif sonuçlar doğurabilecek bir ilişki olacaktır. Örgüt içerisinde operasyonun yoğun olduğu; gelir ve bilgi gibi kaynakları elinde bulunduran, örgüt içerisinde kilit noktalarda bulunan, örgütün var olma ve devamlılığının teminatı olan ön büro ve yiyecek

içecek birimlerinin diğer birimler ile olan bağımlılık ilişkilerini yönetmelerinde birim çalışanların sosyal ağ bağlantılarının rolünün olduğu hem bağımlılık oranları hem sosyal ağ bağlantı oranları hem de sosyal ağ aracılık rolleri oranlarının birbirlerini destekleyecek nitelikte çıkması ile görülmektedir.

Sonuç olarak Ankara’da bulunan beş yıldıızlı bir Şehir otelinde yapılan bu araştırmada birim çalışanlarının yaşadıkları bağımlılık ilişkilerinde sosyal ağ bağlantılarından yararlanarak bu bağımlılık ilişkilerini yönettikleri gözlemlenmiştir. Bağımlılık yolu ile artan etkileşim zaman içerisinde çalışanları birbirleri ile arkadaşlık ilişkileri kurmaya yönlendirmektedir. Yani rgt içerisindeki formal yapı, zaman içerisinde birim çalışanlarının yaşadıkları bağımlılık ilişkilerinin sürekliliği ve sıklığı sonucunda örgüt içerisinde bir informel yapının da oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu oluşan informel yapı birimlerin yaşadıkları bağımlılık ilişkilerinde çalışanların karşılıklı fayda yaratmasında onlara yardımcı olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akova, O., & Karakaya, A. (2003). Otel Büyüklüğünün Ön Büro Bölümü Organizasyon Yapısına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi*.
- Akyol, M. M., & Gülseçen, S. (2009). Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimini Nasıl Tamamlar ve Destekler? *Bilgi Çağında Varoluş: 'Fırsatlar ve Tehditler' Sempozyumu*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Alan, H., & Sözen, C. H. (2017). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, s. 339-361.
- Aldemir, C. (1983). Yöneticilerin İş Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, s. 61-77.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *e- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, s. 1-17.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizim Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, s. 25-52.
- Anthony, J. (1994). *Management and Machiavelli*. Paperback.
- Astley, W., & Sachdeva, D. (1984). Structural Sources of Intraorganizational Power; A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*.
- Asunakutlu, T., & Coşkun, B. (2000, Ekim-Aralık). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 19-27.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1982). *Power and Politics in Organizations*. California: Jessey-Bass Publishers.
- Bakan, I., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırılması; Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı

- Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 73-84.
- Bakan, İ., & Erşahan, B. (2008). *Örgütlerde Gruplar (Editör: Çelik A., Şimşek M. Ş.) Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları s.103-137.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management (3th Edition)*. USA: McGraw-Hill.
- Batman, O. (2003). *Otel İşletmeciliği Yönetimi*. Değişim Yayınları.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olan Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 23-42.
- Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. USA: Prentice Hall.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital*. In *Handbook of Theory and Research for The Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Bruns, W., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research*, s. 177-203.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997:685). *Organizational Behaviour: Integrated Readings*. UK: Prentice Hall.
- Burstein, H. (1980). *Management of Hotel and Motel Security*. USA: Marcel Dekker, INC.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. UK: Harvard University Press.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management (8th Edition)*. USA: Prentice Hall.
- Chan, Y. E. (2002). Why Haven't We Mastered Alignment? The Importance of The Informal Organizational Structure. *MIS Quarterly Executive*, s. 97-112.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, s. 95-120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. UK: The Belknap Press of Harvard University.

- Coşkun, R., & Aydın, S. (2007). Örgütsel Güç Araşsallaştırılabilir mi? Sakarya Üniversitesi Örneği. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 107). Sakarya.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. USA: The Dryden Press.
- Daft, R. L., Murphy, R. L., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design (9th Edition)*. UK: Cengage Learning EMEA.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, s. 201-214.
- Dawson, S. (1989). *Analysing Organization*. UK: Macmillan Education.
- Demirer, H., & Özdemir, F. (2016). Hatay İli 3,4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Yapıları Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, s. 139-152.
- Denizer, D., Tetil, N., Akdoğan, M., & Kozak, M. Y. (1995). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Anadolu Yayıncılık.
- Drucker, F. P. (1974/2001). *Management Tasks Responsibilities Practices*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Emerson, R. (1962). Power Dependence Relations. *American Sociological Review*, s. 31-41.
- Eraslan, N. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*. Isparta: Detay Yayıncılık.
- Erchul, W. P., & Raven, B. H. (1997). Social Power in School Consultation: A Contemporary View of French and Raven's Bases of Power Model. *Journal of School Psychology*, s. 137-171.
- Erdem, B. (2010). Kat Hizmetleri Yöneticilerinde Hizmet Kalitesi Algıları: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 165-182.
- Erdoğan, B. (1997, Ocak). Örgütsel Güç ve Politika . *Yönetim Dergisi*, s. 21-31.

- French, J. R., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *Classics of Organization Theory*, s. 311-320.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gabbay, M., & Leenders, R. (2001). *Social Capital of Organizations: From Social Structure to The Management of Corporate Social Capital*. Emerald Group Publishing Limited.
- Gegez, E. A. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gong, J. (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. New Delhi: Sage Publication.
- Goodwing, C., & Chapman, B. (2005). *The Hospitality Supervisor's Survival Kit*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi: İnsan İlişkileri Anatomisi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gökdeniz, A. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, s. 1360-1380.
- Gülpınar, V. (2013). Yapay Sinir Ağları ve Sosyal Ağ Analizi Yardımı ile Türk Telekomünikasyon Piyasasında Müşteri Kaybı Analizi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt: XXXIV, Sayı: I*, s. 331-350.
- Gürsakal, N. (2009). *Sosyal Ağ Analizi*. Bursa: Dora Basım Dağıtım .
- Hausman, W. H., Montgomery, D. B., & Roth, A. V. (2002). Why Should Marketing and Manufacturing Work Together? Some Exploratory Empirical Results. *Journal of Operations Management*, s. 241-257.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Uygulama (S. Turan, Çeviri Ed)*. Ankara: Nobel.
- Hunt, A. (1992, January). Law & Social Inquiry. *Journal of The American Bar Foundation*, s. 57-62.

- Hunt, J. W. (1994). *Yönetici İçin Örgüt İçi Davranış Kılavuzu*, Çev. Mesut Odman. Ankara: Öteki Yayınları.
- Ibarra, H. (1993). Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *Academy of Management Journal*, s. 471-501.
- Kaplan, A. (1964). *Power in Perspective*. Tavistock Publications.
- Kapu, H. (2008, Ocak). Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, s. 259-288.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi Birinci Basım.
- Karcı, A., & Boy, O. (2011). Sosyal Ağların Web Madenciliği Teknikleri ile Analizi ve Ortak Atıf Analizi ile Benzerlik Tahmini. *Elektrik Elektronik ve Bilgisayar Sempozyumu*, (s. 154).
- Kaygusuz, Y. S. (2011, Ekim). Kısıtlar Teorisi ve Maliyet Hacim Kar Analizi: Bir Çalışma Sayfası Modellemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, s. 172.
- Kırel, A. C. (2013). Organizasyonlarda Güç, Politika ve Çatışma. *Anadolu Üniversitesi Web-ofset*.
- Kırel, C. (1998). Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Aldıkları Güç ve Tepkiler Üzerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Dergisi*.
- Knights, D., & Roberts, J. (1979). The Power of Organization or The Organization of Power? *European Group for Organizational Studies*.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2013). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, s. 581-603.
- Kozak, N. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksal, A. (1981). *Bilişim Teknolojileri Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları s.126.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2000). *Turizm ve Yatırım İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği*. 12/03/1982 Tarihli 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu.

- Lasswell, H. D., & Kaplan, A. (1950). *Power and Society*. New Haven: Yale University Press.
- Leana, C., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. USA: Cambridge University Press.
- Lorenzana, C. C. (1998). *Management Theory and Practice*. USA: Rex Printing Company.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management. Business and Administration*, s. 1-9.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hall.
- Marsden, P. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, s. 435-463.
- Maviş, F. (2006). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, J. D. (2001). The Social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance. *Administrative Science Quarterly*, s. 121-146.
- Memduhoğlu, H. B., & Turhan, M. (2016, Haziran). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, s. 73-89.
- Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Network Behaviour in Organizations. *Group and Organizational Management*, s. 328-351.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs.
- Mondy, W. R., & Premeaux, S. R. (1995). *Management: Concepts, Practices, and Skills, 7th Edition*. Prentice Hall College.
- Mullins, L. J. (2001). *Hospitality Management and Organizational Behaviour (4th Edition)*. Londra: Longman.

- Newman, M. E. (2010). *Networks: An Introduction*. New York: Oxford University Press s.37.
- Olalı, H., & Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Onyx, J., & Bullen, P. (2000). Measuring Social Capital in Five Communities. *Journal of Applied Behavioral Science*, s. 23-41.
- Özaslan, G., & Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipleri Tercihinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 351-370.
- Özdemir, A. A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 81-102.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman Pub.
- Pfeffer, J. (1991). Organization Theory and Structural Perspectives on Management. *Journal of Management*, s. 789-803.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). Power: Why some people have it and others don't 'HOW and Why People Lose Power. *Harper Business*, s. 198-213.
- Portes, A. (1998, Ağustos). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*.
- Powers, T. (1988). *Introduction to Management in The Hospitality Industry (3rd Edition)*. New York: Wiley Service Management John Wiley&Sons.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community. *Current*, s. 3-10.
- Ramasamy, T. (2010). *Principles of Management*. UK: Global Media Publishing.
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and The Power/ Interaction Model of Interpersonal Influence. *The Society for The Psychological Study of Social Issues*, s. 1-22.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power and How They Hold on It: A Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics, American Management Associations*, s. 3-21.

- Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatmini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, s. 693-719.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2001). Otel İşletmeleri ve Yöneticiler Açısından Etik Kavramları ve Uygulamaları: Ankara'da Ampirik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to Organizational Behaviour*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Steers, R. M. (1991:500). *Introduction to Organizational Behavior*. New York: Harper&Row Publishers.
- Stillman, I., & Richard, J. (2000). *Public Administration, Concept and Cases*. USA: Houghton Mifflin Company. Seventh Edition.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon (9. Baskı)*. Konya: Adım Ofset.
- Taktak, F., & Demir, H. (2011). Estate Appraisal as An Example of Social Network Analysis (SNA). *African Journal of Business Management*, s. 9466-9476.
- Temple, J. (2000). Growth Effect of Education on Social Capital in The OECD. *OECD Working*, s. 1-36.
- Türksoy, A. (1998). *Otel Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ünüvar, Ş. (2002). Kişiler Arası İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Önemi ve Örnek Bir Alan Çalışması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Çalışması. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*.
- Ward, E. W. (1998). Managerial Power Bases and Subordinates Manifest Needs as Influences on Psychological Climate. *Journal of Business and Psychology*, s. 361-378.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press.

Weber, M. (1968). *Economy and Society*. Bedminster Press.

Westwood, S. (2001). *Power & The Social*. USA: Routledge.

Yılmaz, M. P., & Özmen, A. (2002). Chermik: Otel Otomasyon Sistemi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*.



EKLER

Araştırmada kullanılan mülakat soruları;

SORULAR	BİRİM MÜDÜRLERİ	BİRİM MÜDÜRLERİ VE ÇALIŞANLAR
Hangi birimler ile bağımlılık yaşıyorsunuz?	✓	
Bu bağımlılığı on üzerinden değerlendirebilir misiniz?	✓	
Yaşadığınız bu bağımlılıkları hangi konularda yaşıyorsunuz?	✓	
Özel hayatınızda otel çalışanlarından kim ya da kimler ile görüşüyorsunuz, kimler ile arkadaşlık bağınız var?	✓	✓