

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER ANALİZİ:
LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Duygu TÜRKER

Danışman
Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN

2010

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütlerarası İlişkiler Analizi: Lojistik Sektöründe Bir Alan Çalışması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Duygu Türker

ÖZET
Doktora Tezi
Örgütlerarası İlişkiler Analizi:
Lojistik Sektöründe Bir Alan Çalışması
Duygu Türker

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Programı

Örgütlerin açık sistemler olarak kavramsallaştırılmaya başlandığı 1960'lı yıllardan itibaren, örgüt literatürü yeni teori ve yaklaşımlarla zenginleşmektedir. Bu evrimsel süreç boyunca, örgüt literatüründe odak, örgütün kendisinden çevresine, buradan da örgütün çevresi ile olan ilişkilerine doğru kaymıştır. Örgütün çevresinde bulunan diğer örgütlerle olan etkileşimlerinin, bu süreçte sıklıkla ele alındığı görülmektedir. Örgütlerarası ilişkiler olarak kavramsallaştırılan bu ilişkiler, iki veya daha fazla örgüt arasında gerçekleşen her tür ilişki ve bağlantıyı içermektedir. Bu tanım, örgütlerarası ilişkilerin araştırmacılar için çok geniş bir çalışma alanı sunduğunu göstermektedir. Literatürde örgütlerarası ilişkileri açıklamaya ve analiz etmeye dönük olarak çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, bunların hemen hemen hiç biri konuyu bütünlüklü bir yapıda sunamamaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütlerarası ilişkilerin farklı boyutlarını bir bütün olarak inceleyerek, bunların birbirleriyle olan olası ilişkilerini teorik ve ampirik düzeyde analiz etmektir. Çalışmada örgütlerarası ilişkiler, bir örgütün stratejik yönetiminin bir parçası olarak çevresinde bulunan diğer örgütsel paydaşlarla kurduğu ilişkileri şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Bu çerçevede, örgütlerarası ilişkilerin nedensellik, niceliksel yapı, niteliksel yapı ve etkilerini içeren dört boyutu ve bunların arasındaki olası ilişkiler teorik olarak analiz edilmiştir. Literatür taramasında ortaya çıkan teorik önermelere bağlı olarak, örgütlerarası ilişkiler için bütünlüklü bir model önerilmiştir. Önerilen model, Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalardan oluşan bir örneklem üzerinde çizge teorisi metodolojisi izlenerek analiz edilmiştir. Çalışmanın ortaya koyduğu genel sonuçlar, örgütlerarası ilişkilerin boyutları arasında ilginç bağlantılar olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Teorisi, Örgütsel Paydaş, Örgütlerarası İlişkiler, Çizge Teorisi, Lojistik Sektörü.

ABSTRACT
Doctoral Thesis

The Analysis of Interorganizational Relations:

A Field Study on Logistics Sector

Duygu Türker

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Public Administration
Public Administration Program**

Since the conceptualization of organizations as open systems in the 1960s, the organizational literature has been proliferated with new theories and approaches. During this evolutionary process, the focus in the organizational literature has shifted from the organization itself to its environment, and then to the relations of organization with its environment. The interactions among organizations in their environment have been frequently studied in this process. These interactions, which are conceptualized as the interorganizational relations, encompass every type of relations and linkages among two or more organizations. This definition indicates that the interorganizational relations provide a very comprehensive field of study for the scholars. Although there are numerous studies to explain and analyze the interorganizational relations in the literature, almost none of them provide an integrated structure for the issue. The purpose of this study is to examine the various dimensions of interorganizational relations as a whole and analyze the linkages among them in the theoretical and empirical level. In the study, interorganizational relations were conceptualized as a part of an organization's strategic management to other organizational stakeholders in its environment. In this context, four dimensions of interorganizational relations including causality, quantitative structure, qualitative structure, and effects and their possible linkages among each other were analyzed theoretically. An integrated model of interorganizational relations was proposed based on the theoretical propositions obtained in the literature review. The proposed model was analyzed on a sample of logistics firms operating in Turkey with following the graph theoretical methodology. The general findings of the study revealed interesting linkages among these dimensions of interorganizational relations.

Key Words: Organization Theory, Organizational Stakeholders, Interorganizational Relations, Graph Theory, Logistics Sector.

**ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER ANALİZİ:
LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
 GİRİŞ	 1
 1 ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ.....	 16
1.1 Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	16
1.2 Çalışmanın Önemi.....	18
1.3 Çalışmanın Temel Kavramları.....	20
1.4 Çalışmanın Genel Yapısı.....	21
 2 ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER ANALİZİ.....	 25
2.1 Örgüt ve Örgütün Çevresi.....	25
2.1.1 Örgüt Kavramı.....	25
2.1.2 Örgütün Çevresi ve Kapsamı: Örgütsel Paydaşlar.....	31
2.2 Örgütün Çevresi ile İlişkileri: Stratejik Yönetim.....	39
2.3 Örgütlerarası İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi.....	52
2.3.1 Örgütlerarası İlişkiler.....	52
2.3.2 Örgütlerarası Networkler.....	60
2.3.3 Örgütlerarası İlişkilerin Çalışma Alanları.....	65
2.3.4 Örgütlerarası İlişkilerde Analiz Boyutları.....	68
2.4 Örgütlerarası İlişkilerin Teorik Altyapısı.....	71
2.5 Örgütlerarası İlişkilerin Nedensellik Boyutu.....	85
2.5.1 Örgütlerin İlişki Kurma Nedenleri.....	87
2.5.2 Çok Boyutlu Nedensellik: İşbirliği, Çatışma ve Zorunluluk.....	91
2.6 Örgütlerarası İlişkilerin Yapısal Boyutu.....	98
2.6.1 Örgütlerarası İlişkilerin Niceliksel Yapısı.....	98
2.6.1.1 Niceliksel İlişki Yapısının Genel Çerçevesi: İletişim Olgusu.....	98
2.6.1.2 Örgütlerarası İlişkilerde İletişim Kurma Yöntemleri.....	102
2.6.1.3 İlişkilerin Nedensellik Boyutu ve Niceliksel Yapısı.....	110
2.6.2 Örgütlerarası İlişkilerin Niteliksel Yapısı.....	111
2.6.2.1 Örgütlerarası İlişkilerde Güç Dengesi.....	112
2.6.2.1.1 Güç Kavramı ve Kaynakları: Güç Dengesi ve Nedensellik... ..	112
2.6.2.1.2 Gücün Alternatif Bir Kaynağı: Niceliksel İlişki Gücü.....	117
2.6.2.2 Örgütlerarası İlişkilerde Güven Unsuru.....	121

2.6.2.2.1	Güven Kavramı	122
2.6.2.2.2	Güven Derecesi ve Nedensellik	124
2.7	Örgütlerarası İlişkilerin Etkileri	126
2.7.1	Örgütlerarası İlişkilerin Örgüt Düzeyinde Etkileri	127
2.7.1.1	Örgütlerarası Öğrenme Modeli: Nedensellik ve İlişki Etkisi	128
2.7.1.2	Örgütlerarası İlişkilerin Niceliksel Yapısı ve İlişki Etkisi	133
2.7.1.3	Örgütlerarası İlişkilerin Niteliksel Yapısı ve İlişki Etkisi	136
2.7.2	Örgütlerarası İlişkilerin Örgüt Kümesine Etkileri	142
2.8	Örgütlerarası İlişkileri Etkileyen Faktörler	147
3.	LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI	152
3.1.	Araştırmanın Genel Çerçevesi ve Amacı	152
3.2.	Araştırma Soruları	156
3.3.	Anket Tasarımı	157
3.3.1.	Örgütlerarası İlişki Matrislerinin Geliştirilmesi	158
3.3.1.1.	Analiz Çerçevesinin Oluşturulması	158
3.3.1.1.1.	Çizge Teorisi	160
3.3.1.1.2.	Teoriden Uygulamaya: Bitişiklik Matrisleri	165
3.3.1.2.	Lojistik Sektöründe Örgütlerarası İlişkilerin Analizi	171
3.3.1.2.1.	Lojistik ve Lojistik Sektörü	171
3.3.1.2.2.	Lojistik Sektöründe Örgütlerarası İlişkiler	175
3.3.1.3.	Sektör Uzmanları ile Grup Toplantısı	178
3.3.1.4.	Akademisyenler ile Grup Toplantısı	181
3.3.1.5.	Taslak Matrislerin Hazırlanması	182
3.3.1.6.	Pilot Alan Araştırması	188
3.3.1.6.1.	Demografik Sorulara İlişkin Analiz	189
3.3.1.6.2.	Sektör Analizi	190
3.3.1.6.3.	Nedensellik Matrisi	193
3.3.1.6.4.	İlişki Yoğunluğu Matrisi	194
3.3.1.6.5.	Niteliksel İlişki Yapısı Matrisleri	198
3.3.1.6.6.	İlişki Etkisi Matrisi	201
3.4.	Alan Araştırması	204
3.4.1.	Araştırma Evreni ve Örneklem	204
3.4.2.	Araştırma Sonuçları	205
3.4.2.1.	Odak Örgüt Demografisi ve Sektörel Yapı	205
3.4.2.1.1.	Odak Örgüt Demografisi	205
3.4.2.1.2.	Sektörel Yapı	208
3.4.2.2.	Temel Analizler	209
3.4.2.2.1.	Güvenilirlik Analizleri	210
3.4.2.2.2.	Nedensellik Matrisinin Analizi	210
3.4.2.2.3.	Niceliksel İlişki Yapısı Matrisi: İlişki Yoğunluğu	212
3.4.2.2.4.	Niteliksel İlişki Yapısı Matrisi: Güç Dengesi	217
3.4.2.2.5.	Niteliksel İlişki Yapısı Matrisi: Güven Derecesi	223
3.4.2.2.6.	İlişki Etkisi Matrisi	227
3.4.2.3.	Merkezilik Analizleri	231
3.4.2.3.1.	Derece Merkeziliği	233
3.4.2.3.2.	Aradalılık Merkeziliği	234
3.4.2.3.3.	Yakınlık Merkeziliği	236

3.4.2.3.4.	Akış Merkeziliği	239
3.4.2.3.5.	İlişki Gücü Merkeziliği	243
3.4.2.4.	Araştırma Sorularına İlişkin Analizler	245
3.4.2.4.1.	Nedensellik ve İlişki Yoğunluğu.....	245
3.4.2.4.2.	Nedensellik ve Güç Dengesi	247
3.4.2.4.3.	İlişki Yoğunluğu ve Güç Dengesi	251
3.4.2.4.4.	Nedensellik ve Güven Derecesi	255
3.4.2.4.5.	Nedensellik ve İlişki Etkisi	258
3.4.2.4.6.	İlişki Yoğunluğu ve İlişki Etkisi	260
3.4.2.4.7.	Güç Dengesi ve İlişki Etkisi.....	264
3.4.2.4.8.	Güven Derecesi ve İlişki Etkisi.....	266
3.5.	Çalışmanın Kısıtları	269
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ		259
KAYNAKÇA		270
TERMİNOLOJİ LİSTESİ		298
EKLER		299

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
CSCMP	:	Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri (Council of Supply Chain Management Professionals)
CLECAT	:	Avrupa Taşıma İşleri Komisyonculuğu, Nakliye, Lojistik ve Gümrük Hizmetleri Birliği (European Association for Forwarding, Transport, Logistics and Customs Services)
EMO	:	Elektrik Mühendisleri Odası
FIATA	:	Uluslararası Taşımacılık Acentaları Birlikleri Federasyonu (International Federation of Freight Forwarders Associations)
ÖAI	:	Örgütlerarası İlişki
ÖAN	:	Örgütlerarası Network
ÖAS	:	Örgütlerarası Sistem
RODER	:	RO-RO Gemi İşletmecileri ve Kombine Taşımacılar Derneği
STGM	:	Sivil Toplum Geliştirme Merkezi
UND	:	Uluslararası Nakliyeciler Derneği
UTİKAD	:	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	:	Türk Sanayiciler ve İşadamları Derneği
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TMMOB	:	Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kâr Amacı Güden ve Gütmeyen Örgütlerin Temel Özellikleri.....	27
Tablo 2: Paydaşın Tehdit Yaratma veya İşbirliği Kurma Olasılığı.....	36
Tablo 3: Örgütün Genel, Görev ve İçsel Çevrelerinin Yeri	41
Tablo 4: Kurumsal Süreçlere Stratejik Tepkiler	44
Tablo 5: 2007 Yılında Uygulanan Çeşitli Stratejilere Örnekler.....	47
Tablo 6: 2007 Yılında Gerçekleşen En Büyük Şirket Birleşmeleri	49
Tablo 7: Örgütsel Analiz Düzeyleri	53
Tablo 8: Örgütlerarası İlişkiler Araştırmalarında Farklı Yaklaşımlar.....	66
Tablo 9: Örgütlerarası İlişkilerde Analiz Boyutları	69
Tablo 10: Örgüt Biliminde Yaklaşımlar	75
Tablo 11: Çeşitli Teorik Perspektiflerin Karşılaştırılması	81
Tablo 12: Kritik Durumsallıklar: İlişki Tiplerine Örnekler	94
Tablo 13: French ve Raven'in Güç Tipolojisi.....	114
Tablo 14: İlişkinin Etkisi ve İlişkinin Niceliksel Yapısı Arasındaki Etkileşim	134
Tablo 15: Güvenin Şekilleri ve Görünüşleri	141
Tablo 16: Farklılaştırma ve Bütünleştirme Arasında Gerilim.....	143
Tablo 17: Alan Çalışmasında Kullanılan Örgütlerarası İlişkiler Analiz Boyutları..	156
Tablo 18: Şehirler Arasındaki Uzaklıkları Gösteren Matris	170
Tablo 19: Türk Limanlarında Gerçekleşen Elleçleme Miktarları: İhracat.....	175
Tablo 20: Türk Limanlarında Gerçekleşen Elleçleme Miktarları: İthalat.....	175
Tablo 21: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Çalışma Pozisyonu	189
Tablo 22: Firma Ölçeği	190
Tablo 23: Sektörel Değerlendirme Ölçeği	191
Tablo 24: Sektör Analizi: Kârlılık ve Teknoloji	192
Tablo 25: Sektör Analizi: İstikrar ve Yasalar	192
Tablo 26: İlişki Yoğunluğu Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	194
Tablo 27: Örgütsel Paydaşlara Göre İlişki Yoğunluk Aralıkları	195
Tablo 28: Örgüt Kümesi Genelinde İlişki Yoğunluk Aralıkları	196
Tablo 29: Güven Matrisi İfadeleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	199
Tablo 30: Güç Dengesi Matrisi İfadeleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	200
Tablo 31: Güç Dengesi Matrisi Ölçek Tablosu.....	200
Tablo 32: İlişki Etkisi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	201
Tablo 33: İlişki Etkisi Ölçeği: Döndürülmüş Bileşen Matrisi	202
Tablo 34: İlişki Etkisi Matrisi Ölçek Tablosu.....	202
Tablo 35: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Çalışma Pozisyonu	206
Tablo 36: Firma Ölçeği	207
Tablo 37: Sektör Analizi: Kârlılık ve Teknoloji	208
Tablo 38: Sektör Analizi: İstikrar ve Yasalar	209
Tablo 39: Matrislerin Güvenilirlik Analizleri	210
Tablo 40: Nedensellik Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	211
Tablo 41: İlişki Yoğunluğu Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	213
Tablo 42: Örgütsel Paydaşlara Göre İlişki Yoğunluk Aralıkları	214
Tablo 43: Örgüt Kümesi Genelinde İlişki Yoğunluk Aralıkları	214
Tablo 44: Güç Dengesi Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	217
Tablo 45: Örgüt Kümesi Genelinde Güç Dengesi Aralıkları.....	218
Tablo 46: Diyadik İlişkilerde Güç Dengesizliği Miktarları	221

Tablo 47: Örgütsel Paydaşların Örgüt Kümesindeki Toplam Güç Miktarları.....	222
Tablo 48: Güven Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	223
Tablo 49: Örgütsel Paydaşlara Göre Güven Aralıkları	224
Tablo 50: Örgüt Kümesi Genelinde Güven Aralıkları	225
Tablo 51: İlişki Etkisi Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	228
Tablo 52: Diyadik İlişkilerde Açığa Çıkan Fayda Miktarları	229
Tablo 53: Örgütsel Paydaşların Örgüt Kümesindeki Toplam Fayda Miktarları.....	230
Tablo 54: İlişki Yoğunluğu Alt Kümelerinde Nieminen Tepe Merkezilikleri	234
Tablo 55: İlişki Yoğunluğu Alt Kümelerinde Freeman Tepe Merkezilikleri	236
Tablo 56: İlişki Yoğunluğu Alt Kümelerinde Sabidussi Tepe Merkezilikleri.....	238
Tablo 57: İlişki Yoğunluğu Çizgesi Freeman-Borgatti-White Tepe Merkezilikleri	242
Tablo 58: İlişki Yoğunluğu Tam Çizgesinin Türker Tepe Merkezilikleri.....	245
Tablo 59: Örgüt Kümesinde Nedensellik ile Güç Arasındaki İlişki	250
Tablo 60: Örgüt Kümesinde Nedensellik ile Güven Arasındaki İlişki	257

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütün Genel, Görev ve İçsel Çevreleri	32
Şekil 2: Odak Örgüt ve Çevresindeki Paydaşlar Arasındaki İlişki Biçimleri	38
Şekil 3: Örgütün Dışsal Çevresinden Kaynaklanan Baskılarla İlişkisi	41
Şekil 4: Evan'ın (1976) Örgüt Kümesi Modelinin Temel Elemanları	59
Şekil 5: İçsel Şebeke Organizasyonları	62
Şekil 6: Kararlı-Ölçülü Şebeke Organizasyonları	62
Şekil 7: Hareketli Şebeke Organizasyonları	63
Şekil 8: Sistemler Teorisinin Yaklaşımıyla Örgüt ve Çevresi	73
Şekil 9: Deney Kapsamında Network Kurulum Düzenleri	100
Şekil 10: Alternatif Örgüt Kümesi Kurulum Düzenleri	102
Şekil 11: Örgütlerarası Dolaylı İlişkiler Örneği	104
Şekil 12: Kenetlenmiş Yöneticilik Örneği	106
Şekil 13: Yönlü ve Yönsüz Yönetici Kenetlenmeleri	109
Şekil 14: Yerel Köprüler	120
Şekil 15: Örgütlerarası Öğrenme için Stratejiler	131
Şekil 16: Örgütlerarası Öğrenme Sonuçları	132
Şekil 17: İlişki Kurma Nedeninin Örgütlerarası Öğrenme Üzerinde Etkisi	133
Şekil 18: Güç Dengesi, İlişki Etki ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişki	138
Şekil 19: Örgütlerarası İlişkilerin Örgüt Kümesi Düzeyinde Etkisine Bir Örnek ...	144
Şekil 20: Örgütlerarası İlişkiler Analiz Modeli	153
Şekil 21: Anket Tasarım Süreci	158
Şekil 22: Çizge Teorisinin İlk Sorusu: Königsberg Köprüleri	161
Şekil 23: Çizge Örnekleri	162
Şekil 24: Bir A ve B Çizgesinin Çizimleri	162
Şekil 25: (V,E) Çizgesinin Farklı Şekillerde Görselleştirilmesine Örnekler	163
Şekil 26: Bir Çizge Üzerinde Tepeler ve Ayrıntıların Gösterimi	163
Şekil 27: Bir Yönlü Çizge (D) ile Temel Çizgesi (G)	164
Şekil 28: Czepiel'in (1975) Çalışmasında Elde Ettiği Yönlü Çizge	165
Şekil 29: Bir Çizge ve Onun Bitişiklik Matrisi	166
Şekil 30: Şehirler Arasındaki Uzaklıkları Gösterir Çizge	170
Şekil 31: Amerikan Ekonomisinde Lojistik Sektörünün Yıllar İtibariyle Payı	173
Şekil 32: Lojistik Yönetiminin Parçaları	176
Şekil 33: Tedarik Zincirinde Kanal İlişkilerinin Çeşitleri	177
Şekil 34: Güçlü Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi	197
Şekil 35: İlişki Etkisi Matrisi Ölçek Çizelgesi	203
Şekil 36: Nedensellik Tam Çizgesi	212
Şekil 37: Güçlü Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi	215
Şekil 38: Orta Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi	215
Şekil 39: Zayıf Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi	216
Şekil 40: İlişki Yoğunluğu Tam Çizgesi	216
Şekil 41: Güç Dengesi Normal Dağılım Eğrisi	218
Şekil 42: Çok Dengesiz Güç İlişkileri Alt Kümesinin Yönlü Çizgesi	219
Şekil 43: Dengesiz Güç İlişkileri Alt Kümesinin Yönlü Çizgesi	220
Şekil 44: Örgüt Kümesinde Güç Dengelerini Gösterir Tam Çizge	220
Şekil 45: Örgütsel Paydaşların Güç Skalası Üzerinde Konumları	222
Şekil 46: Yüksek Düzeyde Güvene Dayalı İlişkiler Ağırlıklı Çizgesi	225

Şekil 47: Orta Düzeyde Güvene Dayalı İlişkiler Ağırlıklı Çizgesi.....	226
Şekil 48: Düşük Düzeyde Güvene Dayalı İlişkiler Ağırlıklı Çizgesi	226
Şekil 49: Örgüt Kümesinde Güveni Gösterir Tam Çizge	227
Şekil 50: Örgüt Kümesinde İlişki Etkisini Gösterir Yönlü Çizge.....	228
Şekil 51: İlişki Etkisi Ölçek Çizelgesi Üzerinde Orta Noktaya Uzaklıklar	229
Şekil 52: Örgütsel Paydaşların Fayda Skalası Üzerinde Konumları.....	231
Şekil 53: 5 Tepeli Bir Yıldız Çizgesi	233
Şekil 54: Şekil 53’da Yer Alan Çizgenin Jeodezikleri.....	235
Şekil 55: Güçlü Yoğunlukta İlişkilerde Nedensellik Ağırlıklı Çizgesi.....	246
Şekil 56: Orta Yoğunlukta İlişkilerde Nedensellik Ağırlıklı Çizgesi	247
Şekil 57: Zayıf Yoğunlukta İlişkilerde Nedensellik Ağırlıklı Çizgesi.....	247
Şekil 58: Çoğunlukla İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkiler Güç Dengesi Çizgesi ..	248
Şekil 59: Kısmen İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkiler Güç Dengesi Çizgesi	248
Şekil 60: Yasal Zorunluluk Nedeniyle Kurulan İlişkiler Güç Dengesi Çizgesi.....	249
Şekil 61: Güçlü Yoğunlukta İlişkilerde Güç Dengesi Yönlü Çizgesi.....	251
Şekil 62: Orta Yoğunlukta İlişkilerde Güç Dengesi Yönlü Çizgesi	251
Şekil 63: Zayıf Yoğunlukta İlişkilerde Güç Dengesi Yönlü Çizgesi.....	252
Şekil 64: Güç Dengesi Yönlü Çizgesinde Merkezilik	253
Şekil 65: Güç Dengesi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunanlar	254
Şekil 66: Güç Dengesi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunmayanlar	255
Şekil 67: Çoğunlukla İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde Güven Çizgesi.....	256
Şekil 68: Kısmen İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde Güven Çizgesi.....	256
Şekil 69: Yasal Zorunluluk Nedeniyle Kurulan İlişkilerde Güven Çizgesi.....	256
Şekil 70: Çoğunlukla İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi.	258
Şekil 71: Kısmen İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi.....	258
Şekil 72: Yasal Zorunluluk Nedeniyle Kurulan İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi	259
Şekil 73: Güçlü Yoğunlukta İlişkilerde İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi.....	261
Şekil 74: Orta Yoğunlukta İlişkilerde İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi.....	261
Şekil 75: Zayıf Yoğunlukta İlişkilerde İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi	261
Şekil 76: İlişki Etkisi Yönlü Çizgesinde Merkezilik Değerleri	263
Şekil 77: İlişki Etkisi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunanlar	264
Şekil 78: İlişki Etkisi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunmayanlar.....	264
Şekil 79: Güç Dengesi ve İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi: Aynı Yönlü Ayrılımlar.....	265
Şekil 80: Güç Dengesi ve İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi: Zıt Yönlü Ayrılımlar.....	266
Şekil 81: Yüksek Düzeyde Güvene Dayalı İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi	267
Şekil 82: Orta Düzeyde Güvene Dayalı İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi	267
Şekil 83: Düşük Düzeyde Güvene Dayalı İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi.....	268

GİRİŞ

Örgütlerin çevrelerinde yer alan diğer örgütsel paydaşlarla kurdukları ilişkilerin her geçen gün daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Bu çalışmada, örgüt literatürünün önemli konularından biri olarak ön plana çıkan örgütlerarası ilişkiler, bir örgütün çevresinde yer alan diğer örgütsel paydaşları ile stratejik yönetiminin bir parçası olarak kurduğu ilişkiler şeklinde kavramsallaştırılarak ele alınmıştır. Literatürün sunduğu çeşitli teori ve yaklaşımlardan hareketle oluşturulan bir teorik çerçeve kapsamında konu, tüm boyutları ile bütünlük bir şekilde incelenmiştir. Buna göre, çalışmanın genel çerçevesinin ele alındığı ilk bölümü takiben, örgütlerarası ilişkilerin nedensellik boyutu, niceliksel ve niteliksel yapısı, bu ilişkileri etkileyen faktörler ve etkileri olmak üzere çeşitli başlıklar altında derlenmiş ve elde edilen teorik bakış açısı çerçevesinde çeşitli önermeler öne sürülmüştür.

İkinci bölümde elde edilen bu teorik perspektif ve önermelere dayanarak, çalışma kapsamında ampirik olarak değerlendirmek üzere araştırma soruları oluşturulmuş ve bu araştırma sorularını yansıtan özgün bir örgütlerarası ilişkiler modeli sunulmuştur. Araştırma sorularının cevaplanarak, önermelerin doğrulanması konusunda gerçekleştirilen alan araştırmasında, çizge teorisini içeren bir metodoloji izlenmiş ve buna uygun bir veri toplama ve değerlendirme sistemi elde edilmiştir. Çalışma kapsamında, örgütlerarası ilişkilerde alternatif bir güç kaynağı olarak ele alınan ilişki gücü, bir merkezilik değeri olarak ilk kez tanımlanmış ve formüle edilmiştir. Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin odak örgüt olarak ele alındığı bir örgüt kümesinde yer alan 8 örgütsel paydaş arasındaki ilişkiler sorgulanarak, bu sektörde faaliyet gösteren 76 firmadan elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler, çizge teorisinin sunduğu çeşitli olanaklar çerçevesinde yorumlanarak, araştırma sorularına ilişkin cevaplara ulaşılmış ve örgütlerarası ilişkiler modeli bağlamında teorik olarak öne sürülen önermelerin doğrulanabilirliği saptanmıştır.

1 ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

1.1 Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Tarihsel süreç incelendiğinde, insanların her zaman bir topluluk etrafında örgütlenerek yaşamayı seçtikleri görülmektedir. İlk çağlardan itibaren insanlar barınma, avlanma, yiyecek bulma, yeni fırsatlara erişmek için göç etme gibi çeşitli insani ihtiyaçların sonucu olarak ortaya çıkan faaliyetlerin, en etkin ve verimli şekilde, örgütlenerek yapılabileceğini fark etmişlerdir. Tek başına yapılması zor olan görev ve işlerin, toplu halde yapılmasının daha kolay olduğunun anlaşılması ile topluluk içerisinde görev ve iş dağılımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Günümüzün modern örgütlerini, insanlık tarihinin erken aşamalarında ortaya çıkmaya başlayan bu görev ve iş dağılımlarının bir uzantısı olarak görmek mümkündür (Hodge, Anthony ve Gales, 1996: 9).

Toplumsal yaşamda üstlendikleri değişik işlevleri ile örgütlerin, günümüz toplumlarının temel yapı taşlarını oluşturduğu görülmektedir. Perrow (1991), bugün anladığımız anlamıyla örgütlerin, 20. Yüzyıldan itibaren ortaya çıkmaya başladığını ve çağımızın temel fenomeni olduğunu belirtmektedir. Örgütlerin temel aktör olduğu günümüz dünyasında artık politika, sosyal sınıf, ekonomi, teknoloji, din, aile ve hatta sosyal psikoloji bile birer bağımlı değişken karakterine bürünmektedir. Perrow'un, örgütlerin toplumu dönüştürücü etkisine yönelik olarak ortaya koyduğu bu sava, 1820'li yıllardan itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ortaya çıkmaya başlayan örgütleri inceleyerek ulaştığı görülmektedir. Buna göre, örgütlerin toplum içerisinde üstlendikleri rol ve dönüştürücü etki o kadar geniş kapsamlıdır ki, örneğin 1820'lerde toplam nüfusun ancak %20'si bir örgütte çalışırken bu oran 1950'lere gelindiğinde, %80-90 aralığına ulaşmıştır; bu durumda, toplumun çok büyük bir bölümü bir örgütten aldığı ücrete bağımlı hale gelmiştir (Perrow, 1991: 5). Günümüz insanı hayatının temel eksenini, gününün yaklaşık üçte birini, bir ücret karşılığı vakfettiği bir örgüte göre çizmektedir.

Örgütlerin birey yaşamı üzerindeki bu önemli etkilerinin yanı sıra, toplumsal ve doğal yaşam üzerinde de oldukça ciddi etkileri olduğu bir gerçektir. Özellikle iktisadi faaliyetin mahiyet itibariyle değişmesi ile tarımsal faaliyetlerden endüstriyel faaliyete geçiş ve buna bağlı olarak artan kentleşme olgusuna (Toprak, 2008) paralel olarak, örgütlerin toplumsal alanda başat aktörler konumuna geldikleri görülmektedir. Örgütlerin yarattığı ve maliyetini topluma ödettirdikleri çevresel sorunlar, doğal kaynakların aşırı tüketilmesi, kalabalıklaşan kentler, artan ulaşım problemleri, endüstriyel kazalar vb. gibi dışsallıkların (Perrow, 1991: 10), bir tek günümüz insanının değil, gelecek nesillerin de yaşam kalitesini ciddi ölçüde etkileyeceği ortadadır.

Örgütlerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan etkiyi, sadece olumsuz yönleri ile ele almak kuşkusuz yanlıştır. Örneğin, Greif'e (1994) göre, sahip olduğu ekonomik, yasal, politik, sosyal ve ahlaki kurumları içeren sosyal yapı ve bilgi akışı ve koordinasyon mekanizması ile bir bütün olarak algılanabilecek toplumsal örgütlülük düzeyi, toplumun ekonomik performansını ve büyümeyi doğrudan etkilemektedir. Bugün dünya üzerindeki farklı ülke ve toplumlar karşılaştırmalı olarak ele alındığında, bu toplumlarda yer alan örgütler ve bu örgütlerin işleyiş mekanizmasıyla, gelişmişlik düzeyi arasında ciddi bir bağlantı olduğu görülmektedir.

Olumlu veya olumsuz düzeyde etkileri ile toplumsal yaşamın temel yapı taşları olarak çeşitli işlevleri yerine getirmek ve benimsedikleri amaçlara ulaşmak üzere yapılanan örgütlerin, bu amaçlara ulaşırken pek çok strateji izlediği görülmektedir. Bu stratejilerin bir kısmı, doğrudan örgütün içerisindeki unsurlara yönelik olup, örgüt burada kendi içsel dinamiklerini değiştirerek amaçlarını gerçekleştirme yoluna gitmektedir. Diğer taraftan bir örgüt, faaliyet gösterdiği çevrede her geçen gün değişen koşullara uyum sağlamak veya bunları bizzat değiştirmek üzere de çeşitli stratejiler belirleyip, uygulayabilmektedir. Örgütlerin, faaliyetlerini gerçekleştirirken izledikleri bu değişik stratejilerin, büyük oranda çevresindeki diğer örgütlerle olan ilişkileri bağlamında uygulanabildiği görülmektedir. Örgütler, bir parçası oldukları örgütlerarası ilişkiler sisteminde diğer örgütsel paydaşlarla kurdukları ilişki ve etkileşim içerisinde faaliyetlerini

yönlendirmekte ve etki alanlarını genişletmektedir. Bu anlamıyla iki veya daha fazla örgüt arasında gerçekleşen her tür etkileşim ve bağlantı olarak ele alınabilecek olan örgütlerarası ilişkiler (ÖAI'ler), örgütün stratejik yönetiminin önemli bir parçası olarak günümüz örgütleri için büyük değer taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin sosyolojik açıdan davranışlarını incelemek için uygun bir mecra olarak ele alınan ÖAI'leri, farklı boyutları ile analiz ederek genel bir teorik çerçeve oluşturmak ve bu teorik çerçeveden hareketle ortaya çıkan çeşitli araştırma sorularını ampirik düzeyde yanıtlayarak teori ile uygulama arasında örtüşen noktaları tespit etmektir. Bu bağlamda, açık bir sistem olarak ele alınan örgütlerin, çevrelerinde yer alan diğer örgütsel paydaşlarla olan ilişkileri, örgüt literatürünün sunduğu teori ve yaklaşımlarca ele alınarak, teorik bir taban üzerinde inşa edilmiş, ardından bu tür ilişkilerin neden kurulduğu, nasıl bir nicel ve nitel yapıya sahip olduğu ve etkisi hakkında ayrıntılı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. ÖAI'lerin ele alınan tüm bu boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri, öne sürülen çeşitli önermeler yoluyla teorik düzeyde ortaya konduktan sonra, alan çalışmasında ampirik düzeyde analize tabi tutulacak özgün bir ÖAI'ler modeline ulaşılmıştır. Bu model bağlamında ortaya çıkan tüm araştırma soruları, alan araştırmasında çizge teorisi kapsamında oluşturulan bir veri toplama ve analiz tekniği yoluyla cevaplanmış ve Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir odak örgütün kendi örgüt kümesinde ilişki içerisinde bulunduğu diğer örgütsel paydaşları ile ilişkileri üzerinden ÖAI'ler modeli analiz edilmiştir.

1.2 Çalışmanın Önemi

Toplumsal yaşamın temel yapı taşları konumunda olan örgütler, dönüştürücü etkileri nedeniyle, uzunca bir süredir araştırmacıların ortak ilgi alanında yer almaktadır. Her geçen gün daha fazla disiplinlerarası hale gelen örgüt literatürünün, örgütleri değişik boyutları ile ele alan geniş kapsamlı perspektifi, örgütlerin yapıları, işleyişleri ve etkileri gibi konuların araştırılmasında büyük bir katkı sağlamaktadır. Fakat literatürdeki çalışmalara bakıldığında genel olarak, örgütlerin performansını ve ekonomik etkinliğini araştıran çalışmaların, onların çevrelerine olan etkilerini

araştıran çalışmaları gölgede bıraktığı görülmektedir. Perrow'a (2000) göre bu alanda çalışan akademisyenler artık, mikro düzeydeki çalışmaların yanı sıra, örgütlere daha makro bir bakış açısıyla yaklaşarak, onların artan güçlerini, bu süreçte nasıl bir işleve sahip olduklarını ve bu durumun toplumun geneli açısından nasıl sonuçları olduğunu araştırmalıdır. Kuşkusuz Perrow'un (2000) önerdiği ve bir bakıma analiz düzeyini örgütün kendisinden, onun çevresiyle ilişkileri noktasına çeken bu bakış açısı, örgütlerin toplumsal katmandaki etkilerini anlamak bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, örgütlerin çevrelerinde yer alan diğer örgütlerle olan ilişkilerini analiz ederek, odak noktasını örgütün kendisinden çevresindeki diğer örgütsel paydaşlara ve buradan da paydaşlarıyla olan ilişkilerine uzanacak şekilde çizmektedir.

Çalışmanın teorik kısımda, öncelikle çalışmanın temel kavramları olan örgüt, örgüt çevresi ve bu çevrenin temel unsurları niteliğindeki örgütsel paydaşlar, örgütün stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçası niteliğinde incelenmiştir. Bu kavramsal çerçeveden hareketle, ÖAI'lerin örgüt literatürünün sunduğu çeşitli teori ve yaklaşımlarca nasıl ele alındığı, literatürün tarihsel evrimi gözetilerek, ayrıntılı olarak analiz edilmektedir. Bu analizin sunduğu izlek çerçevesinde, ÖAI'lerin neden kurulduğu, nasıl bir yapıya sahip olduğu ve etkileri, literatürde yer alan çalışmalara dayandırılarak tartışılmakta ve bu çalışmada özgün olarak yaratılan perspektif doğrultusunda, teorik düzeyde çeşitli önermelere ulaşılmaktadır. ÖAI'lerin farklı boyutlarını biraraya getirerek, bunlar arasındaki teorik ilişkileri öne süren bu önermeler kanalıyla, özgün ve bütünlüklü bir ÖAI'ler modeline ulaşılmaktadır.

Alan araştırmasında, oluşturulan teorik model, özgün bir analiz yöntemi izlenerek, lojistik sektörü özelinde sorgulanmaktadır. İzlenen yöntemin özgünlüğü, hem veri toplama hem de veri analiz yöntemlerinin disiplinlerarası bir yaklaşımla ele alınmasında ortaya çıkmakta ve teorik kısımda öne sürülen önermelerle şekillenen ÖAI'ler modelini sorgulayacak nitelikte bir mekanizma oluşturulmaktadır. Her ne kadar bu çalışmada kullanılan bitişiklik matrislerinin literatürde nadiren kullanılmış olduğu görülse de, bu tekniğin örgüt kümesi içerisinde tanımlanan örgütsel paydaşları bir bütün olarak ele alacak şekilde genişletilmesi ve bu çalışma

bağlamında öne sürülen ÖAI'ler modelinin sorgulama aracı haline dönüştürülmesi önemli bir adım niteliğindedir. Bir veri analiz yöntemi olarak çizge teorisinin kullanımı ise sadece klasik yöntemlere bir alternatif oluşturmakla kalmamakta, hali hazırda varolan yöntemlerin, örgüt düzeyindeki ilişkilerin analiz edilmesinde yetersiz kaldığı durumlar için ideal bir analiz olanağı da sağlamaktadır. Özellikle ÖAI'ler gibi analizin oldukça sınırlı düzeyde olduğu bir çalışma alanının, çizge teorisinin sunduğu olanaklarla analiz edilmesi, bu çalışmada elde edilen değerlendirme ve bulguların niteliğini artıran bir etmen olmaktadır. Bu çalışmanın, yöntemsel açıdan en büyük katkılarından birinin bu aşamada, teorik olarak tanımlanan 'ilişki gücü' olgusunun, yeni bir merkezilik değeri halinde formüle edilmesi kanalıyla verdiği görülmektedir. Araştırmacı tarafından ilk kez tanımlanan bu olgu, ilişki gücü merkeziliği olarak, ÖAI'lerin analizinde yeni bir değerlendirme kriteri sunmaktadır. Çalışmanın teorik olarak ortaya attığı bu görüşlerin bir uygulamasını gerçekleştirmek üzere seçilen lojistik sektörünün, gerek dünyada gerekse Türkiye'de son yıllardan artan önemine rağmen bilimsel anlamda analiz edilmediği görülmüş ve bu alanda bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bütün bu özellikleri bağlamında, bu çalışmanın literatüre ve uygulama alanına katkı sağlayıcı, özgün bir yapıda kurulmuş olmasına özel olarak önem verilmiştir.

1.3 Çalışmanın Temel Kavramları

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınacak olmasına rağmen, çalışma boyunca sıklıkla üzerinde durulacak bazı temel kavramların tanımlarını vermek, genel çerçevenin çizilmesine yardımcı olacaktır. Buna göre, çalışmada yer alan temel kavramları kısaca şu şekilde tanımlamak mümkündür:

- **Örgüt:** Parsons'ın sosyolojik yaklaşımla ele aldığı örgüt tanımından hareketle, toplumun temel bir işlevine katkıda bulunan ve belirli bir amaca erişmek üzere odaklanmış olan sosyal bir sistem olarak faaliyet gösteren birimdir (Parsons, 1956: 63).
- **Odak Örgüt:** Diğer örgütlerle ilişkileri incelenmek üzere baz olarak seçilen örgüttür. Literatürde pek çok ampirik çalışmanın, bir odak örgüt ile onun çevresinde yer alan diğer örgütlerin ilişkilerini analiz ettiği görülmektedir.

- **Örgütsel Çevre:** Örgüt çevresi, Dill (1958), Bourgeois (1980) ve Daft'ın (2003) birbirini tamamlayan kavramsallaştırmaları çerçevesinde ele alındığında, örgütün içsel çevresi, örgütün doğrudan diğer örgütsel paydaşları ile ilişki kurduğu görev çevresi ve dolaylı etkileşim içerisinde olduğu genel çevresini içeren bir katmanlar bütününde yer alan her tür unsuru işaret eder.
- **Örgütsel Paydaş:** Bu çalışma özelinde geniş kapsamlı bir örgütsel paydaş tanımı yapılmıştır. Buna göre örgütsel paydaş, örgüt sınırları dışında (genellikle örgütün görev çevresinde) yer alan, odak örgütün gönüllülük esasıyla veya gönüllü olmaksızın (zorunluluk nedeniyle), resmi bir anlaşma dâhilinde veya anlaşmasız olarak bir ilişki ve etkileşim içerisinde bulunduğu, toplumun temel bir işlevine katkıda bulunan ve belirli bir amaca erişmek üzere odaklanmış olan sosyal bir sistem olarak faaliyet gösteren örgüttür.
- **Örgüt Stratejisi:** Örgütün çevresindeki unsurlara uyum sağlamak veya onları manipüle etmek için izlediği uzun vadeli yönetim kararlarıdır.
- **İlişki:** Analiz birimi olarak seçilen iki aktör (birey, grup, örgüt vb.) arasında gerçekleşen her tür etkileşim ve bağlantılardır.
- **Örgütlerarası İlişkiler (ÖAI'ler):** Oliver'ın (1990) tanımından hareketle bir örgütün, çevresinde yer alan diğer örgütsel paydaşlarla farklı nedenlerle kurduğu, değişik zaman süreçlerini işaret eden, farklı resmiyet düzeylerindeki her tür ilişki ve etkileşimi ifade etmektedir. Daha kısa bir tanımla, iki veya daha fazla örgüt arasında gerçekleşen her tür etkileşim ve bağlantılardır.

1.4 Çalışmanın Genel Yapısı

Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın genel çerçevesinin çizildiği bu ilk bölümü takiben yer alan ikinci bölümde, ÖAI'lerin teorik yönüne odaklanılmaktadır. Bu bölümde öncelikle, çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş ve örgüt ile örgütün çevresi arasındaki ilişki dinamiği, örgütün stratejik yönetimi kapsamında ele alınmıştır. Örgütün geliştirdiği stratejik yaklaşımın önemli bir parçası, çevresinde yer alan diğer örgütlerle ilişkileri bağlamında oluşmaktadır. Örgütsel paydaşlar olarak kavramsallaştırılan bu örgütlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimlerinin, örgüt literatürünün sunduğu çeşitli teori ve

yaklaşımlarca nasıl ele alındığı konusu üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur. Literatürde özellikle ön plana çıkan kaynak bağımlılığı teorisi ve değişim teorisi tarafından yaratılan perspektifin yanı sıra, diğer örgüt teorilerine de yer verilerek, teorik altyapının farklı bakış açılarından beslenen bir yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.

İkinci bölümde, konunun teorik altyapısı oluşturulduktan sonra, literatürde ÖAI'ler açısından ön plana çıkan konular ayrıştırılarak, bir model oluşturacak şekilde ele alınmıştır. ÖAI'ler konusunun geniş kapsamlılığı dikkate alındığında, bu tür bir ayrıştırmanın genel bir mantıksal çerçeveye oturtulması gereği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, konunun değişik boyutları ÖAI'lerin nedensellik boyutu, ÖAI'lerin niceliksel ve niteliksel yapısı, ÖAI'leri etkileyen faktörler ve ÖAI'lerin etkileri olmak üzere dört ana başlık altında incelenmiştir. İlk boyutta, bir örgütün diğeri ile ilişki kurmasına neden olan unsurların neler olabileceği, literatürdeki çalışmalar içerisinde aranmıştır. Bu çalışmalara dayanarak ortaya çıkan farklı nedenler gözden geçirilerek, ön plana çıkan işbirliği, çatışma ve yasal zorunluluk nedenleri, çok boyutlu bir nedensellik perspektifi ile ele alınmıştır.

ÖAI'lerin yapısının, literatürde genellikle bütünleşik bir şekilde incelenmediğini görülmektedir. Bu sebeple, çalışmanın bu kısmında literatürde bir ÖAI'de ön plana çıkan konular dikkatle taranmış ve bunlar iki başlık altında ele alınmıştır. Bunlardan ilki, bir ilişkinin niceliksel yapısının ne olduğunun araştırılmasıdır. İlişkinin niceliksel yapısının analiz edilmesi hususunda, iletişim olgusu genel bir çerçeve inşa etmiş ve örgütlerarası iletişimin hangi yolla kurulduğu noktası üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur. ÖAI'lerin nasıl kurulduğu konusuna eğilen spesifik bir çalışma bulunmamakla birlikte, bu tip ilişkilerin genellikle üç yolla oluşabildiği görülmektedir. Buna göre, örgütler birbirleriyle aracısız ve doğrudan bir şekilde, bir başka örgütün aracılığıyla yani dolaylı olarak ilişki kurabilirler. Son yöntemde ise örgüt içerisinde yer alan bireylerin, başka örgütlere üyelikleri ve bu üyelikler kanalıyla oluşan bireylerarası ilişkilerin, örgütlerarası düzeye atfedilmesi söz konusudur.

ÖAI'lerin niteliksel yapısı konusunda literatürde en çok yer verilen kavramların, ilişkinin tarafları arasındaki güven ve güç dengesi olduğu görülmektedir. Bu kısımda, ilk olarak güç kavramı ele alınmış, bu kavramın örgütlerin birbiriyle olan ilişkilerindeki rolü ele alınmıştır. Güç, ona sahip olan tarafla, karşı taraf arasındaki ilişkide dikkate alınması gereken yapısal bir unsurdur. Çünkü taraflardan birinin gücünün diğerinden görece fazla olmasının, ilişki üzerinde önemli etkisi vardır. Burada yapılan teorik tartışma, sahip olunan ilişkinin niceliksel boyutunun da bir güç olarak ele alınabileceğini öne sürerken, gücün ilişki kurulma nedeninden etkilenen, kurulan ilişkinin ise sonucunu etkileyen bir değişken olabileceği öngörülmüştür. İlişkinin nitel yapısının ikinci boyutu olan güven unsurunda, tarafların ilişkide birbirine ne kadar güvendiği noktası üzerinde durulmuştur.

ÖAI'lerin yapısı ile ilgili bölümü takiben, ÖAI'leri etkileyen faktörler ele alınmıştır. Bir ÖAI'nin kurulması, gelişimi ve sona ermesini etkileyebilecek faktörler arasından özellikle önem taşıyan iki faktör, literatürdeki çalışmaların da ışığında ele alınmıştır. İlk düzeyde, ilişki içerisinde bulunan örgütlerin içerisinde bulundukları çevrenin yarattığı koşulların etkisi analiz edilmiştir. Bir örgütün içerisinde yer aldığı genel ve görev çevresindeki koşullar, örgütün stratejik yönetim süreci üzerinde büyük etkiye bulunmaktadır. Diğer taraftan, bir ilişki içerisine giren örgütün sahip olduğu özellik ve tecrübelerin de örgütün stratejik yönetimini etkileyeceği açıktır. Bu sebeple, ikinci düzeyde örgütün çeşitli niteliklerine ve bunların olası etkilerine dair bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, ÖAI'lerin analizine ilişkin olarak ele alınan son boyut bu tür ilişkilerin etkileridir. Burada, iki veya daha fazla örgüt arasındaki ilişkiler dinamiğinin, örgüt, örgütlerin bütünü ve bu örgütlerin içerisinde yer aldıkları sistem üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Örgüt ve diyardik örgüt çiftleri açısından, literatürde geniş ölçekte çalışılan bir konu olarak örgütlerarası öğrenme noktası ayrıntılı olarak ele alınarak, ÖAI'lerin etkilerinin kavramsallaştırılmasında kullanılmıştır. Bu bölümde ele alınan son konu, ÖAI'lerin, örgütlerin içerisinde bulundukları çevreye etkileridir. Burada, iki veya daha fazla örgütün kurduğu bir

ilişkinin, o örgütlerin içerisinde faaliyet gösterdikleri sektör, bölge ve ülke üzerinde etkisi ele alınmıştır.

İkinci bölüm boyunca geniş kapsamlı bir literatür taraması ile desteklenerek, çalışma için özgün bir analiz yapısı oluşturulmuştur. Bu özgünlük, konunun bu çerçevede biraraya getiriliş ve düzenleniş tarzıyla olduğu kadar, konu içerisinde ilerledikçe özümseyen bilgiler ışığında elde edilen yeni teorik çıkarımlar ve önermelerle elde edilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple, çalışmanın üçüncü bölümünde alan araştırmasında odaklanılacak araştırma sorularının teorik tabanı, ikinci bölüm içerisinde yer alan önermelerle şekillendirilmiş ve bu önermeler bir ÖAI'ler modeli bağlamında biraraya getirilmiştir. Bu noktada alan araştırmasının tasarımı ve analiz yöntemi üzerinde büyük bir dikkatle durulmuştur. Örgütlerin birbiriyle ilişkisini değerlendirirken, varolan analiz yetilerinin tüm olanaklarının kullanılmasına özellikle önem verilmiş ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde temel olarak çizge teorisinin sunduğu olanaklardan yararlanılmıştır.

Alan araştırması, örgütlerarası etkileşimin en yoğun ve dinamik olduğu bir hizmet sektörü olan lojistik sektörü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların odak örgüt olarak ele alındığı çalışmada, bu odak örgüt ile 7 örgütsel paydaş arasındaki ÖAI'ler, literatür taraması bölümünde teorik çerçevesi çizilen ilişki nedenselliği, ilişkinin niceliksel ve niteliksel yapısı, ilişkinin etkisi açısından, ilişkiyi etkileyen faktörler de dikkate alınarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında yapılan değerlendirme ve yorumlara ayrıntılı olarak yer verilen son kısımda, ÖAI'lerin teorik ve kavramsal açıdan ortaya çıkardığı araştırma sorularının cevaplanmasına çalışılmıştır. Son olarak bu değerlendirme ve yorumların, genel anlamıyla ÖAI'lerin bütünü açısından, özel olarak ise Türkiye'de lojistik sektörü açısından ortaya koyduğu sonuçlara yer verilerek, çalışmanın temel amacı gerçekleştirilmiştir.

2 ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde, örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek üzere ayrıntılı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. ÖAI'lerde nedensellik, yapı ve etki olgularını analiz etmek için gerekli temel bir kavramsal çerçeve oluşturmak üzere, öncelikle örgüt, örgüt çevresi ve örgütün çevresiyle ilişkilerinde yöneldiği stratejik yaklaşımlar mercek altına alınmıştır. Örgütün çevresinde yer alan unsurlar ayrıştırıldıktan sonra, bu çevrede yer alan diğer örgütler, paydaş teorisinin bakış açısından ele alınmış ve literatürün sunduğu çeşitli tanımların bir bütün olarak incelenmesi ile özgün bir örgütsel paydaş tanımına ulaşılmıştır.

Bu temel kavramsal çerçeveden hareketle, bir odak örgütün, çevresinde yer alan diğer örgütsel paydaşlarla kurduğu her tür etkileşim ve bağlantılar örgüt kümesi düzeyinde ele alınarak, ÖAI'ler olarak kavramsallaştırılmıştır. Burada örgüt literatüründe sıkça çalışılan ÖAN'lerin, ÖAI'ler ile olan kavramsal ilişkisi netleştirilmiş ve ardından ÖAI'lerin özellikle hangi alanlarda çalışma konusu olduğu üzerinde durulmuştur. Bu kısımda ayrıca, ÖAI'lerin literatürde nasıl konumlandırıldığı, hangi teori ve yaklaşımlarla açıklanabileceği ayrıntılı olarak ele alınarak, ÖAI'ler için temel bir teorik altyapı oluşturulmuştur. ÖAI'lerin kavramsal ve teorik olarak konumlandırılması sonrasında, ÖAI'lerin neden kurulduğu, nasıl bir nicel ve nitel yapı ile açıklanabileceği, etkilerinin neler olduğu ve hangi etmenlerden etkilendiği soruları üzerinde teker teker durulmuş ve bu konuda literatürde varolan çalışmalardan faydalanılarak alan çalışmasında uygulaması gerçekleştirilecek teorik bir ÖAI'ler modeli geliştirilmeye çalışılmıştır.

2.1 Örgüt ve Örgütün Çevresi

2.1.1 Örgüt Kavramı

Örgütleri sosyolojik bir yaklaşımla ele alan Parsons'a (1956: 63) göre, bir örgüt, kapsamlı bir sistemin (genellikle toplumun), temel bir işlevine katkıda bulunan, nispeten belirgin bir amaca erişmek üzere odaklanan sosyal bir sistem

olarak tanımlanmaktadır. Daft'a (2003: 9) göre, bir örgüt belli bir amaç bağlamında faaliyet gösteren, bilinçli olarak düzenlenmiş sosyal bir varlıktır. Bu tanımda, 'sosyal bir varlık' ifadesi ile iki veya daha fazla insanın biraraya geldiği; 'belli bir amaç' ifadesi ile bazı sonuçlar elde etmek için tasarlanmış olduğu; 'bilinçli olarak düzenlenmiş' ifadesi ile ise görevlerin dağıtıldığı ve sorumlulukların örgüt üyelerine performanslarına bağlı olarak verildiği bir yapı kastedilmektedir.

Benzer bir tanımla yola çıkan Hodge, Anthony ve Gales (1996: 10) bir örgütü, belirlenebilir sınırlar dâhilinde, ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği içinde birlikte çalışan iki veya daha fazla insandan oluşan bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Fakat bu tanımın içerdiği unsurları tek tek analiz ettikten sonra, yeni ve daha kapsamlı bir tanıma ulaşan Hodge, Anthony ve Gales (1996: 12), örgütleri, belirlenebilir sınırlar içerisinde, paylaşılan amaçların izinde toplanmış olarak hareket eden işbirliği ve koordinasyon halindeki beşeri sistemler olarak tanımlamıştır. Zeitz'e (1980: 74) göre ise, bir örgütsel aktör (a) kendisine ait içsel bir yönetim biçimi ve ekonomisi olan (b) belirleyici çevresel güçler karşısında kısmen özerkliğe sahip (c) çevresini etkileme, şekillendirme veya manipüle etmeye yönelik kısmi bir yeterliliği olan ayrı örgütsel birimlerdir.

Yukarıdaki tanımlarda ele alınan örgüt kavramı, toplumsal katmanda farklı işlevleri yerine getiren örgütleri genel olarak nitelemektedir. Fakat toplumsal yaşamın, farklı işlevleri yerine getiren örgütler bağlamında düzenlenmiş yapısına bakıldığında, bu örgütlerin birbiriyle ortak özellikler gösteren yanları olması yanında, farklı dinamikler de taşıdıkları görülmektedir.

Literatürde, örgütler arasındaki bu farklılığı ele alan en geniş kapsamlı sınıflandırmalardan biri örgütleri, genel olarak kâr amacı güden ve gütmeyen örgütler olarak ele almakta yatmaktadır. Özgen ve Türk'ün (1996), Megginson, Mosley, Pietri'den (1983) aktardığı üzere, bu iki tip örgütler, çeşitli açılardan farklı özellikler ortaya koymaktadır. Bu farklılık unsurları Tablo 1'de kısaca ele alınmıştır.

Tablo 1: Kâr Amacı Güden ve Gütmeyen Örgütlerin Temel Özellikleri

Örgüt Türleri	Öncelikle Yararlananlar	Yaygın Örnekler	Yönetimin Temel Odağı
<i>Kâr Amaçlı Örgütler:</i>			
- İşletmeler	- Sahipler, hissedarlar	- Otomobil üretimi	- Kâr etmek
	- Çalışanlar	- Gazete	- Bunun için mal veya hizmet üretmek, satmak,
- Serbest Meslek İşletmeleri	- Tüketiciler	- Lokanta vs.	- Tatminkar bir gelirin elde edilmesi,
	- Serbest M. Erbabı	- Doktor	- Bunun için iyi hizmet
	- Alıcılar	- Avukat	
		- Mimar vs.	
<i>Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler:</i>			
- Kâr amacı gütmeyen hizmet kurumları	- Alıcılar	- Vakıflar	- Potansiyel alıcılar arasından seçerek almak ve hizmet vermek
- Karşılıklı yardımlaşma kurumları	- Halk	- Hayır kurumları	- Üyelerin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve yardımlaşma, koruma, geliş.
- Kamu kurumları	- Üyeler	- Sendikalar	
	- Dernekler, kulüpler		
	- Parti ve mesleki bir.	- Polis teşkilatı	
	- Halk	- Üniversite vs.	
	- İtfaiye, PTT		

Kaynak: Megginson, Mosley ve Pietri, 1983, s. 551.

Yukarıda verilen tabloda da görüldüğü üzere, kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ikili olarak ele alındığında, karşımıza toplumsal arenada değişik görevler üstlenen farklı örgüt tipleri çıkmaktadır. Bu görev dağılımından hareketle toplumsal arenada genellikle en büyük rol üstlenen kurumların kâr amacı güden özel müteşebbislerle, kâr amacı gütmeyen kamu ve sivil toplum örgütleri olduğu gözlenmektedir. Örgütlerin amaçlarına göre yapılan bu ayrımı dikkate alan Werther and Chandler (2006: 3), çok temel bir düzeyde, kâr amacı güden örgütlerin kendi sahipleri için kazanç elde etmek için; devlet örgütlerinin bütün diğer örgütlerin de içerisinde yer aldıkları toplumsal yapı ve kuralların belirlenmesi için; kâr amacı gütmeyen örgütlerin ise politik istek ve kâr güdüsünün toplumsal ihtiyaçları gidermekte yetersiz kaldığı zamanlarda toplumsal refahın elde edilmesi için faaliyet gösterdiğini belirtmektedir.

Wamsley ve Zald'a (1973) göre, kamu örgütleri, kendilerini diğer örgütlerden ayıran bazı özelliklere sahiptir. Bu ayrımın öncelikle, kamu örgütlerinin, özel sektör örgütlerinden farklı kısıt ve baskılara muhatap olması ile açıklayan Wamsley ve Zald'a (1973), bir 'devlet' (örgütünü) (1) nihayetinde baskı unsuruna ve güç tekeline dayanan, (2) eğer meşru ise, toplumun geneli adına sembolik olarak konuşan ya da

bu iddiada bulunması münasebetiyle devlet dışı tüm kurumlardan ayrılan, bir kurallar sistemi olarak tanımlamaktadır.

Toplumsal yaşamın düzenlenmesi konusunda, sahip olduğu tüm kurumları ile örgütlülüğün pek çok modern toplumdaki en belirgin ve başat sistemini kuran, hiç kuşkusuz, devlet örgütlenmesidir. Belli bir erkin etrafında şekillenen bu bürokratik sistem toplumsal yaşamı şekillendiren en temel yapıyı sunar. Fakat devlet örgütlenmesinin bu belirgin rolü, toplumsal arenada yer alan başka aktörlerce de paylaşılmaktadır. Bunlardan en belirgin olanı kâr amacı güden örgütlerdir. Özellikle Fordist üretim tarzının sembolik miladı olarak kabul edilen 1900’lü yıllardan itibaren başlayan bir sürecin baş aktörleri olan bu tip örgütler, 2000’li yıllara değin geçen zaman zarfında büyük bir etkileme gücüne ulaşmış bulunmaktadır.

Kâr amacı güden bir örgüt, Hopkins’in (2003: 157) tanımından hareketle, birbirine bağımlı elemanların aktiviteleri yoluyla faaliyetlerinden kâr elde etme amacına sahip sosyal bir örgüttür. Kökenlerini Sanayi Devrimi’nde bulabileceğimiz kâr amacı güden örgütler, kapitalist eğilimli bir ekonomik gelişim çizgisini takip eden günümüz dünyasında baskın bir rol üstlenmeye başlamışlardır. Gramsci’ye (2003) göre bu örgütler “hiç görülmemiş bir süratle ve amacı konusunda tarihte eşi olmayan bir bilinçlilikle, yeni bir tip işçi ve yeni tip bir insan yaratma konusunda bugüne kadar tanık olunan en büyük kolektif girişim”i yaratmıştır. 20. Yüzyılın ekonomi politiğinde yaşanan dönüşümü, kapitalist üretim tarzının temel kuralları çerçevesinde analiz eden Harvey (2003), Adam Smith’in varsaydığı ‘gizli el’ mekanizmasının kapitalizmin istikrarlı büyümesini tek başına sağlayamadığından, çöküntülerden korunmak için kolektif olarak alınmış tedbirlerin uygulanmasının gerektiğini vurgular. Çünkü “uygulamada, devlet ya da başka kurumlar (dinsel, politik, sendikal, kültürel kurumlar ve iş âlemi) tarafından yapılan basınç, büyük şirketlerin ve başka güçlü kurumların piyasalar üzerinde uyguladıkları hâkimiyet ile birlikte, kapitalizmin dinamiğini yaşamsal biçimde etkiler” (Harvey, 2003: 144-145). Bu ve buna benzer söylemlerin ortak vurgusunun, aslında kâr amacı güden örgütlerin toplumsal alanda gün geçtikçe artan baskın karakterine yönelik olduğu saptanabilir.

Weber (1995), toplumsal ve ekonomik örgütlenmeye ilişkin sunduğu önemli eserinde, örgütlerin ekonomik düzenle ilişkilerine göre dört sınıfta incelenebileceğini belirtmektedir. Bunlar (Weber, 1995: 115-116):

- **‘Ekonomik sürece katılan’ bir kuruluş:** eğer ekonomik nitelikte olmayan örgütlü etkinliği, yine de ekonomik etkenler içeriyorsa. Toplumcu (sosyalist) veya kamulcu (komünist) olmayan ‘devlet’ ile akçalı (mali) özerkliği bulunan bütün öbür kuruluşlar (kiliseler, dernekler), ama asıl amaçları ekonomik nitelikte olmayan bütün eğitsel kuruluşlar ve elbirlikler (kooperatifler) bu kümeye girer.
- **Bir ‘ekonomik kuruluş’:** tüzüğüyle saptanmış etkinliği asıl olarak ekonomik nitelikte kendi-başına yapılan bir etkinlik ise. Burada kullanılan ekonomik kuruluş terimi yalnızca ticari ortaklıklar (anonim ortaklık gibi), tüketim elbirlikleri ve üretici birlikleri (karteller) gibi kuruluşları değil, bir işlikte çalışan iki zanaatkârın ortaklığından, varsayımsal bir ‘dünya komünist birliğine’ varıncaya değin, bir kişiden daha çok insanı bir araya getiren bütün ekonomik ‘girişimleri’ anlatır.
- **‘Ekonomi alanında düzenleyici kuruluş’:** eğer kuruluş üyelerinin kendi-başlarına yaptıkları ekonomik etkinlikler, kuruluşu yöneten kurallara yönelik, başka deyişle dış-yönetimli ise (ve böyle olduğu ölçüde). Bu kuruluşlar, köy toplulukları, loncalar, işçi-birlikleri (sendikalar), işveren dernekleri, üretici birlikleri ve yönetimleri ekonomik etkinliğin hem amaçlarını hem de yöntemlerini düzenlemeğe yönelik bir ‘ekonomik politika’ yürüten bütün öbür kuruluşlardır. Görüldüğü gibi, bu kesime ortaçağ köy ve kentleri gibi, böyle bir ‘politika’ izleyen günümüzün devleti de girmektedir.
- **‘Resmî kuralları yürütücü bir kuruluş’:** eğer düzenlemeleri yalnızca, üyelerin kendi başlarına ve özerk olarak yaptıkları ekonomik etkinlikleri belli ölçüde bağlayıp bu etkinlikler yoluyla elde ettikleri olanakları güvenceye almaya yönelik ise. Yalnızca bu tür kuruluşlara örnek olmak üzere, bireysel haneleri ve işletmeleri ekonomik etkinliklerinden tümünden özerk bırakan ve yalnızca özgür sözleşmelerden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin anlaşmazlıkları çözme resmî işini yerine getiren arı ‘bırakınız-yapsınlar’ devleti gösterebiliriz.

Kooiman’a (1993) göre, son yıllarda pek çok ülkede devlet ile toplum arasındaki dengede ağırlık merkezi, kamu sektöründen özel sektöre doğru kaymaktadır. Bu değişimin kökeninde özelleştirme ve deregülasyon gibi uygulamaların etkisi olsa da, Kooiman’a (1993) göre, toplumdaki sorumluluk ve görev paylaşımı anlayışında yaşanan değişim ile bir şeylerin tek başına değil de birlikte çözülmesinin daha doğru olacağına olan inancın da etkisi vardır. Bu toplumsal arenada ortak hareket etme bilincinin, aslen en uygun biçimde örgütlenişini, kâr amacı gütmeyen örgütler olarak sivil toplum örgütlerinde bulmak mümkündür.

Dikkat edileceği üzere örgüt kavramı, toplumsal yaşamdakine uygun olarak, literatürde genellikle üçlü bir ayrıma tabi tutulmakta ve özel sektör, kamu ve sivil toplum örgütlerinden bahsedilmektedir. Bu örgütler toplumsal yaşamda farklı ihtiyaçları karşılamak üzere faaliyet göstermekte olduğundan bir amaç farklılaşması söz konusudur. Buna rağmen örgüt literatüründe bu ayrım noktalarından çok, örgütlerin temel bazı ortak nitelikleri üzerinde durulmakta ve bu ortaklıklar paydasında değerlendirmeler söz konusu olmaktadır.

Bu kısımda son olarak, çalışma terminolojisinin kilit terimlerinden ‘örgüt’ kavramına, toplumsal alanda yüklenen anlam ve bu kavramın özellikle Türk toplumunda yarattığı çağrışımdan bahsetmek gerekli görülmüştür. Türkiye’de sosyal ve politik yaşamın kendine özgü tarihsel gelişim şartları göz önüne alındığında (Kongar, 1999), örgüt kavramına yüklenen anlamın son derece olumsuz olduğunu söylemek mümkündür. Bu olumsuz anlamdan en çok etkilenenin, özellikle gelişmiş batı toplumlarında toplumsal arenada en büyük rollerden birini üstlenen sivil toplum örgütleri olduğu görülmektedir. Bu sebeple özellikle bu tip örgütlerin, örgüt kavramına olan olumsuz bakışı düzeltme çabası içerisine girdikleri görülmektedir. Örneğin, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi’nin (STGM) Ocak 2009’da başlattığı “Örgütlenme Özgürlüğü Kampanyası”, 160 sivil toplum örgütünün katılımı ile Adana, Denizli, Eskişehir ve Diyarbakır’da arama konferansları ve imza kampanyaları gibi etkinliklerle Türk toplumunda örgüt kavramına yüklenen bu olumsuz anlamı ortadan kaldırmak için çalışmaktadır. Kampanyanın basın

toplantısında, ‘örgüt’ sözcüğünün toplumda yarattığı ‘terör-terör örgütü’ gibi olumsuz çağrışım ve etkilere sıkça vurgu yapılmasının yanı sıra, konuşmacıların önemli bir bölümünün yalnızca toplumdaki yanlış örgüt algısından değil, yönetimin, parlamentonun ve karar alma mekanizmalarının örgütlenmeye ilişkin olumsuz tutum ve yargılarından da bahsedildiği görülmektedir (NTV Haber Merkezi, 29.07.2009).

2.1.2 Örgütün Çevresi ve Kapsamı: Örgütsel Paydaşlar

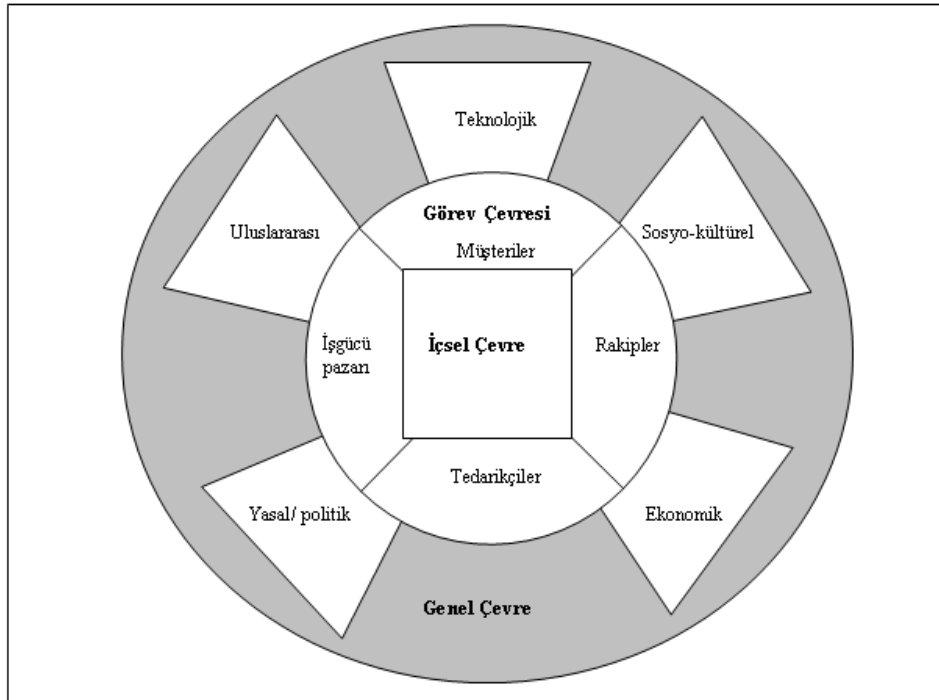
Örgütsel çevreyi, bir örgütün sınırları dışında bulunan ve örgütü etkileme potansiyeli bulunan her tür unsur olarak tanımlamak mümkündür (Hawley, 1968). Bu tanımla örgütün işlevlerini etkileyen her tür şart veya kısıtları da içerecek şekilde genişleten Schmid’e (2000: 133) göre, örgüt çevresi kavramı bireyleri, grupları ve örgütleri içerdiği gibi, devlet veya kurumsal sistemi de içermektedir. Farklı unsurları biraraya getiren bu geniş kapsamlı örgüt çevresi olgusunun, birden fazla katmana ayrıştırılması inceleme kolaylığı açısından gereklidir. Örgütün çevresine ilişkin en erken çalışmalardan birinde Dill (1958), örgütün çevresinde bulunan etmenleri iki boyutlu olarak ele alarak örgütün genel ve görev çevresine ilişkin bir yapılandırmadan bahsetmektedir. Dill’in (1958) örgüt çevresine yönelik olarak geliştirdiği bu ikili yaklaşımın öncü bir nitelik göstererek, kendisinden sonra gelen birçok çalışmaya kaynaklık ettiği ve literatürde bu ayrımın yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Örgütü daha yakından etkileyen görev çevresi, örgütün günlük işlemlerini gerçekleştirmek için etkileşim kurduğu unsurları içermektedir. Bourgeois (1980: 26), örgüte en yakın katman olarak belirttiği görev çevresinin, “örgütün etkileşimde olduğu ve örgütün amaçlarına ulaşmasını doğrudan etkileyen tedarikçiler, müşteriler ve yasal kurumlar” gibi örgütleri içerdiğine işaret etmektedir. Daft’a göre (2003), görev çevresi bulunan etmenler, özellikle örgütün günlük işlemlerini başarımında etkili olduğundan, örgütsel işlev ve performans üzerinde doğrudan etkilidir. Görev çevresinde başarılı olmak için örgütün kıt olan kaynaklara ulaşılabilmesi ve rekabetçi pazar koşullarındaki göreve ilişkin olan karşılıklı bağımlılığın etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Oliver, 1997: 102). Bir örgütün görev çevresinde başarı

elde edebilmesi bu kaynakları elde etme mücadelesi ve karşılıklı bağımlılığın iyi yönetilmesi ihtiyacına dayandığı için, örgütün görev çevresinde bulunan tedarikçi, müşteri ve resmi kamu kurumları gibi diğer örgütsel aktörlerle ilişkilerine özel bir önem atfetmek zorunda kalacağı açıktır.

Örgütsel çevrenin daha geniş kapsamlı bir boyutu olan genel çevre, örgütü dolaylı yoldan etkileyen kimi faktörleri içermektedir. Bourgeois'a (1980: 26) göre, genel çevre 'birden çok görev çevresinden oluşan' ve 'genel sosyal, politik, ekonomik, demografik ve teknolojik trendlerin kaynağı' konumunda bulunan bir bütünü ifade etmektedir. Daft'a (2003) göre, genel çevrenin içerisinde yer alan uluslararası, teknolojik, sosyokültürel ve yasal-politik boyutlar örgütleri dolaylı yoldan etkilerken, bu etkiler birden bire değil, zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bu katmanda 'oldukça dağınık' bir şekilde yer alan bu etmenler, her örgütü 'er geç' ve 'eşit' derecede etkileyecektir (Daft, 2003: 75). Şekil 1'de görüldüğü üzere, Daft (2003) örgütsel çevrenin literatürde ele alınan bu iki boyutunu, örgütün kendisini merkeze alacak şekilde katmanlı bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır.

Şekil 1: Örgütün Genel, Görev ve İçsel Çevreleri



Kaynak: Daft, 2003, s.75.

Daft'ın (2003) örgüt çevresine ilişkin kavramsallaştırmasında en dış katmanda genel çevre, onun altında görev çevresi yer almakta ve genel çevre koşullarının görev çevresini kapsayıcı niteliği ortaya konmaktadır. Bu üçlü ayrımında, örgütün kendi içsel çevresinin de bir katman olarak örgütsel çevre koşulları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Buna göre Daft (2003), genel ve görev çevre boyutlarına, içsel çevre boyutunu da eklemiş ve bunun örgüt kültürü, üretim teknolojisi, örgütsel yapı ve fiziksel olanaklar gibi örgütün iç dinamiklerini ilgilendiren çeşitli unsurları içerdiğini belirtmiştir.

Örgütün çevresini, kâr amacı güden bir örgüt açısından ele alan Worthington'ın da (1994), Daft'ın (2003) burada verilen üç boyutlu modeline benzer bir yapılanmayı ortaya koyduğu görülmektedir. Worthington'ın (1994) genel veya bağlamsal çevre olarak kavramsallaştırdığı ilk boyutta yine ekonomik, politik, sosyal, yasal, sosyo-kültürel ve teknolojik çevre yer almaktadır. Bunun yanı sıra örgüt, doğrudan veya operasyonel çevre olarak adlandırdıkları ve görev çevresine denk düşen bir çevre katmanı ile de ilişki halindedir. Bu katmanda yer alan, müşteriler, tedarikçiler ve diğer kaynak temin eden kurumlar, rakipler, emek piyasası, finansal kurumlar vb. gibi diğer örgütler, örgütün gündelik operasyonlarında doğrudan bağlantı halinde olduğu unsurlardır.

Örgüt çevresine ilişkin belirtilen bu çevresel katmanların yanı sıra, literatürün örgütsel çevreye ilişkin sunduğu başka kavramsallaştırmaların da olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma teorisine dayanarak, DiMaggio ve Powell'ın (1983: 148) örgütün faaliyet gösterdiği çevreyi, örgütsel alan olarak kavramsallaştırdığı ve “kurumsal hayatın tanınmış alanı: temel tedarikçiler, kaynak ve ürün müşterileri, kanun koyucu kurumlar ve benzer mal ve hizmetleri üreten diğer örgütler... ilgili aktörlerin tümü” olarak tanımladığı görülmektedir. Bu yaklaşımla, örgütün biraz önce genel ve görev çevresi olarak sınıflandırılan unsurlarının bir bütün halinde ele alındığı göze çarpmaktadır.

Buraya kadar ele alındığı üzere, örgütlerin varoluşunu ve işleyişini büyük ölçüde etkileyen örgütsel çevrenin, içerdiği tüm boyutları ile tanımlanmasında

önemli bir güçlük ortaya çıkmaktadır. Örgütsel çevrenin sınırlarının, bu çalışmanın kavramsal sınırları dâhilinde ele alınarak çizilmesi, bu zorluğu kısmen ortadan kaldıracaktır. Çünkü çalışma özelinde ele alınacak örgütsel çevrede temel unsurlar, diğer örgütlerdir. Bir örgütün özellikle görev çevresinde yer alan ve ilişki içerisinde bulunduğu diğer örgütlerin niteliğinin incelenmesinde paydaş yönetimi teorisinin sunduğu perspektif yararlı olacaktır.

Literatürde tanımı ve kapsamı konusunda farklı yaklaşımların olduğu paydaş kavramı genellikle “firmanın amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya etkileyen her tür grup veya birey” olarak tanımlanmaktadır (R.E. Freeman, 1984). Bu tanımdan hareketle, daha genel bir tanım sunan Verdeyen, Put ve Buggenhout (2004: 326-327) paydaşı, “örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen tüm grup ve bireyler ile örgütten doğrudan veya dolaylı bir çıkarı bulunan tüm aktörler” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, paydaş kavramı, örgütün çevresinde yer alan ve onunla etkileşim içerisinde olan pek çok unsuru işaret etmektedir. Bugün artık örgütün faaliyetlerinden etkilenen doğal çevre veya gelecek nesiller de bir paydaş olarak tanımlanabilmektedir. Fakat bu çalışmada temel hedefin, bir örgütün diğer örgütlerle kurduğu ilişkileri analiz etmek olduğu göz önünde bulundurulursa, bir odak örgütün çevresinde yer alan diğer örgütleri belirtmek üzere ayrı bir paydaş grubu olarak ‘örgütsel paydaş’ tanımının geliştirilmesi gerekmektedir.

Literatürde örgütsel paydaş kavramının kullanımı konusunda bir belirsizlik olduğu görülmektedir. Örneğin, Carroll’ın (1991), çalışmasının başlığında da yer verdiği bu kavram için her hangi özel bir tanımlama yapma kaygısı gütmeyeceği açıktır. Bir örgütün, paydaşlarına yönelik sosyal sorumluluklarını analiz ettiği bu çalışmada, örgütsel paydaşlar hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, yerel halk, rakipler, tedarikçiler, sosyal faaliyet grupları, genel olarak halk ve diğerleri olarak belirtilmektedir. Kuşkusuz bu tür bir yaklaşım örgütsel paydaşı, genel geçer anlamıyla kullanılan paydaş kavramından ayırt etmemektedir. Diğer taraftan Werther and Chandler (2006), paydaşları üç gruba ayırarak, bunlardan birini örgütsel paydaşlar olarak

sınıflandırmaktadır. Fakat onların bu gruplandırmasında örgütsel paydaş, firmanın içerisinde yer alan çalışanlar veya yöneticiler gibi grupları ifade eder.

Literatürde örgütsel paydaş kavramı için geliştirilen bu tür yaklaşımların, bu çalışma özelinde belirtilmek istenen ve ÖAI'ler literatürü için anlam arz edecek bir anlamı işaret etmediği açıktır. Bu sebeple, paydaş yönetimi literatüründe geliştirilmiş olan çeşitli yaklaşımlar biraraya getirilerek, bu çalışmaya özel ve kapsamlı bir tanıma ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre, bu çalışmadaki anlamıyla, odak örgütün ilişki kurduğu örgütsel paydaş:

- Verdeyen, Put ve Buggenhout (2004) içsel ve dışsal paydaşlar ayrımından hareketle, *örgüt sınırları dışında (genellikle örgütün görev çevresinde¹) yer alan;*
- Clarkson'ın (1994) gönüllü veya gönülsüz paydaşlar ayrımından hareketle, *odak örgütün gönüllük esasıyla veya gönüllü olmaksızın (zorunluluk nedeniyle);*
- Charkham'ın (1994) anlaşmalı veya kamusal paydaşlar ayrımından hareketle, *resmi bir anlaşma dâhilinde veya anlaşmasız (kontratsız) olarak bir ilişki ve etkileşim içerisinde bulunduğu;*
- Parsons'ın (1956: 63) örgüt tanımından hareketle, *toplumun temel bir işlevine katkıda bulunan ve belirli bir amaca erişmek üzere odaklanmış olan sosyal bir sistem olarak faaliyet gösteren*

tüm diğer örgütlerdir.

Her ne kadar yukarıda verilen tanım özgün bir nitelik taşımaktaysa da, literatürde yer alan kimi çalışmaların, paydaş kavramını örgütlerarası ilişkilerin doğası kapsamında ele aldığı görülmektedir. Gray (1989: 11) çalışmasında örgütlerarası işbirliği noktasına değinerek, bunu “bir sorun alanıyla ilgilenen tüm paydaşların, o alanın geleceği hakkında ortak karar alma süreci” olarak

¹ Burada, ‘genellikle’ görev çevresinde ifadesinin yer almasının nedeni, örgütün ilişki kurduğu diğer örgütsel paydaşların ‘genellikle’ bu çevre katmanında yer aldığını belirtmek içindir. Fakat bu ifadenin işaret ettiği üzere, nadiren örgütün genel çevresinde yer alan bir örgüt ile de ilişki kurulması ve odak örgüt açısından bunun bir örgütsel paydaş olması da mümkündür. Örneğin, Dünya Bankası'nın sunduğu kredi olanaklarından faydalanmaya başlayan yerel ölçekte faaliyet gösteren bir örgüt, kendi görev çevresini etkileyebilecek bir güce sahip olan (örgütün genel çevresinde bulunan) bir uluslararası kuruluşla ilişki içerisindeydir.

tanımlamaktadır. Fakat Gray'in (1989) bu yaklaşımı, örgütlerarası ilişkilerin doğasını sadece gelecekle ilintili ve işbirliği odaklı olarak okuduğu ve bu yolla örgütsel paydaşın işlevini ve anlamını daralttığı dikkati çekmektedir. Örgütsel paydaş, sadece işbirliği kurulan bir örgütü mü işaret etmektedir? Her ne kadar genellikle paydaş kavramına, olumlu ve işbirliği yönlü bir anlam yüklense de, Verdeyen, Put ve Buggenhout'a (2004) göre, yukarıda verilen tanım bir kez daha okunduğunda, paydaş kavramının temelini inşa eden unsurun 'çıkar' olduğu belirtmektedir. İki örgüt arasında varolan bir çıkar ilişkisininse, onları her zaman bir işbirliğine sürüklemeyeceği açıktır. Hatta Frooman'a (1999) göre paydaş teorisinin temel ilgi odağı, farklılaşan çıkarlardan ortaya çıkan potansiyel çatışmaların nasıl yönetileceği konusudur. Bu durumda, örgütsel paydaş sadece işbirliği kurulan değil, çatışma da dâhil, her tür ilişki içerisine girilen örgütleri içermektedir.

Tablo 2: Paydaşın Tehdit Yaratma veya İşbirliği Kurma Olasılığı

Faktörler	Paydaşın tehdit yaratma olasılığı	Paydaşla işbirliği kurma olasılığı
Temel kaynakları kontrol eden paydaş	Artar	Artar
Temel kaynakları kontrol etmeyen paydaş	Azalır	Artar veya Azalır
Örgütten daha güçlü paydaş	Artar	Artar veya Azalır
Örgütle aynı güçte olan paydaş	Artar veya Azalır	Artar veya Azalır
Örgütten daha az güçlü olan paydaş	Azalır	Artar
(Örgütü destekleyici şekilde) eyleme geçme olasılığı olan paydaş	Azalır	Artar
Destekleyici olmayan eyleme geçme olasılığı olan paydaş	Artar	Azalır
Herhangi bir eylemde bulunmayan paydaş	Azalır	Azalır
Diğer paydaşlarla koalisyon kurma olasılığı olan paydaş	Artar	Artar veya Azalır
Örgütle koalisyon kurma olasılığı olan paydaş	Azalır	Artar
Koalisyon kurma olasılığı olmayan paydaş	Azalır	Azalır

Kaynak: Savage ve diğerleri, 1991, s. 64.

Bir odak örgüt açısından, işbirliği kurulacak veya tehdit oluşturacak bir paydaşı ayırt etmenin yollarını araştıran Savage ve diğerlerine (1991: 64) göre, 4 önemli boyut ön plana çıkmaktadır. Örgütler, diğer örgütleri onlara sağlayacakları menfaat veya tehlike açısından düşünmeye eğilimlidirler. Buna göre, bir paydaş açısından, bu ikili potansiyeli taşıyan olası senaryolar, Tablo 2'de verilmiştir. Uzun vadede hayatta kalma yarışı içerisinde olan örgütler, çevrelerinde bulunan diğer

örgütsel paydaşları, olası tüm bu senaryolar kapsamında değerlendirerek, onlarla veya onlara yönelik çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar.

Paydaş kavramını örgütlerarası ilişkilerin doğası kapsamında ele alan ve bu çalışma açısından da önemli bir kavramsal perpektif sunan çalışma Rowley'e (1997) aittir. Oliver'in (1991) çalışmasında sunduğu mantıksal çerçeveden hareketle, Rowley (1997) paydaşlar arası ilişkilerin yapısını, sosyal network analizinin perspektifinden ele almaktadır. Burada cevabı aranan soru, bir örgütün paydaşları ile kurduğu ilişki yapısının, paydaşların yarattığı baskı karşısında o örgütün tepkilerini nasıl etkilediğidir. Rowley (1997) çalışmasında, paydaş teorisinin gelişim çizgisini ele alırken, bu teorinin temel olarak bir örgütün paydaşlarının kim olduğu, onların örgüt üzerinde ne tür etkilerinin olduğu ve dolayısıyla örgütün bu etkilere nasıl tepki verdiğini belirtmektedir. Rowley (1997) paydaş teorisinin bu genel izleğinden hareketle, bir örgütün kendi paydaş kümesinde yer alan diğer paydaşların etkilerine yönelik genel tavrının nasıl olduğunu belirleyerek, örgütleri sınıflandırmayı hedeflemektedir.

Rowley'e (1990) göre, literatürde yer alan pek çok çalışmanın temel sorunu, bir odak örgüt ile çevresinde yer alan paydaşların ilişkilerinin diyadik düzeyde² ele alınmasıdır. Bu durum, odak örgüt ile diğer paydaşlar arasındaki ilişkinin ve etkileşimin tekil düzlemlerde ele alınmasına yol açmaktadır. Şekil 2'de yer alan Çizge-1, bu tür bir ilişki düzlemini sunmaktadır. Fakat paydaşlararası ilişkiler sadece bu tür diyadik bağlantılardan oluşmamaktadır. Paydaşların oluşturduğu çevre paydaşlar arasında gerçekleşen arasında çok taraflı anlaşmaları içermektedir (Freeman ve Evan, 1990: 354). Bu durumda, Çizge-1'de verilen ve sadece odak örgüt ile çevresinde yer alan paydaşların arasındaki diyadik bağlantıları gösteren yaklaşım, paydaşların birbiriyle etkileşimlerini göstermekte yetersizdir.

² İlerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacak olan diyadik düzey, sadece iki aktör arasında gerçekleşen bağlantıları ifade etmektedir.

Rowley (1997), Şekil 2’de yer alan Çizge-2’de, paydaş kümesi içerisinde yer alan örgütlerin olası tüm ilişkilerinin yer aldığı bir düzlemi işaret etmektedir. Kuşkusuz gerçek yaşamda, her örgütün birbiriyle ilişki kurduğu bu tür bir paydaş kümesine rastlamak olası olmayabilir. Bunun da ötesinde, dikkat edileceği üzere bu çizgede merkezi konumda yer alan odak örgütün, her durumda merkezi konumda olmayacağı paydaş kümeleri olabilir. Odak örgüt, çevresinde yer alan paydaş kümesinde aynı kendisi gibi odak örgüt olan pek çok örgütle çepeçevredir. Bu durumda, bir odak örgütün paydaşlarıyla olan ilişkisi en geniş haliyle, Şekil 2’de yer alan Çizge-3’de yer aldığı gibi, her biri kendi paydaş kümesinde odak örgüt olan pek çok networkün yer aldığı sosyal bir sistemin parçası olarak kavramsallaştırılabilir. Bu çalışmada, odak örgüt ve diğer örgütsel paydaşların yer aldığı paydaş kümesi, bir örgüt kümesinin elemanları olarak ele alınacak ve bunun tüm örgütlerin yer aldığı üst sistemin elemanı olduğu genel varsayımı ile hareket edilecektir.

2.2 Örgütün Çevresi ile İlişkileri: Stratejik Yönetim

Yukarıda yaratılan kavramsal düzeydeki bakış açısı çerçevesinde, örgüt çevresinin, örgütün yapı ve işleyişini doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyen bir mekanizmaya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, bir örgütün çevresel koşullarını gözardı ederek, toplumsal yaşamdaki işlevini tam olarak yerine getiremeyeceği sonucuna ulaşmak mümkündür. Örgüt çevresinin, örgütsel başarı ve performans üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, örgütlerin bu çevresel faktörlere uyum veya bu faktörleri değiştirme yönlü çeşitli stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Örgütlerin gerek dış çevre, gerekse iç çevre koşullarına dönük stratejilerini inceleyen bir alt disiplin olarak gelişen stratejik yönetim, bugün artık literatürün önemli bir alanını teşkil etmektedir. Çok kısa bir tanımla strateji, örgütün bir yıldan daha uzun vadeli olan amaçlarına ulaşmak için kullandığı araçtır. Örneğin bir özel sektör örgütlenmesi için bu araç, kimi zaman örgütün coğrafi olarak alanını genişletmesi şeklinde olabileceği gibi, kimi zaman varolan piyasaya daha fazla nüfuz

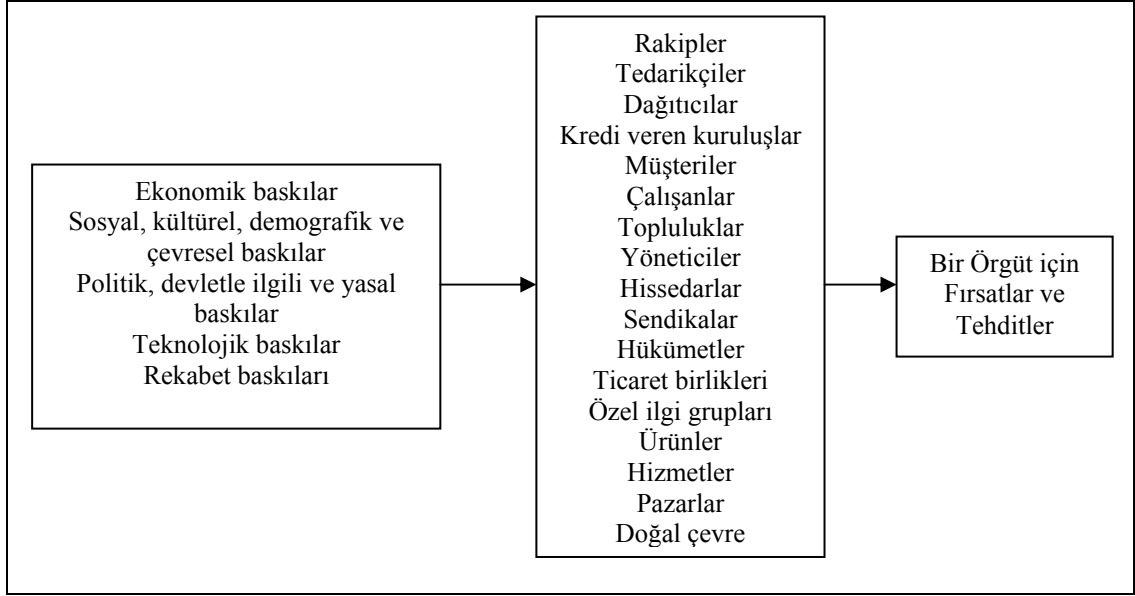
etmesi, yeni ürün veya hizmetler ortaya koyması veya başka örgütlerle işbirliği içerisinde girmesi niteliğinde olabilir (David, 2009: 44).

Örgütsel çevre, strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme olmak üzere 3 temel ilgi alanı etrafında şekillenen stratejik yönetim süreçlerinin her aşaması için önem arz etmektedir. David'in (2009), dış çevre koşullarının örgütsel işleyiş ve performans üzerine etkisine büyük önem atfeden bir perspektif olarak ele aldığı endüstriyel organizasyon (E/O) görüşü, rekabet avantajına ulaşmakta dışsal çevre koşullarının içsel çevre dinamiklerinden daha önemli olduğunu öne sürmektedir. Porter'in (1980) büyük oranda desteklediği bu görüşte, örgütün içerisinde yer aldığı endüstriyel koşulların başarıyı ve rekabet düzeyini etkilediği savunulmaktadır.

David'in (2009: 106-118), yukarıda bahsedilen stratejik yönetim süreçleri bağlamında dış çevreye ilişkin geliştirdiği kavramsallaştırma yer verdiği faktörler 'ekonomik baskılar', 'sosyal, kültürel, demografik ve çevresel baskılar', 'politik, devlet ve yasal baskılar', 'teknolojik baskılar' ve 'rekabet baskıları' gibi çeşitli başlıklar altında incelemeye tabi tutulmaktadır. Bütün bu başlıklar bir bütün olarak ele alındığında, David'in (2009), stratejik yönetimde örgütsel yapıyı ilgilendiren çevre koşullarının kaynağı olarak, önceki bölümde 'genel çevre' olarak ele alınan boyutu dikkate aldığı ortaya çıkmaktadır. Şekil 3'de görüldüğü üzere, David (2009) bir örgütle bu genel çevreye ilişkin dışsal baskı etmenlerinin ilişkisini ele alırken, örgütün dışsal çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerinin, genel çevreden görev çevresine doğru aktarılan bir sistematığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Dikkat edileceği üzere, David (2009) bir örgütün dışsal çevresine ilişkin stratejileri konusundaki çevresel etmenlerin oluşum çizgisini, literatürdeki genel çevre ve görev çevresi ilişkisine atfen ortaya koymaktadır. Buna göre, genel çevre koşulları dış katmanda yer almakta, buna bağlı olarak da görev çevresindeki koşullar ortaya çıkmakta ve örgüt bu dışsal koşullara uygun stratejilerini oluşturmaktadır.

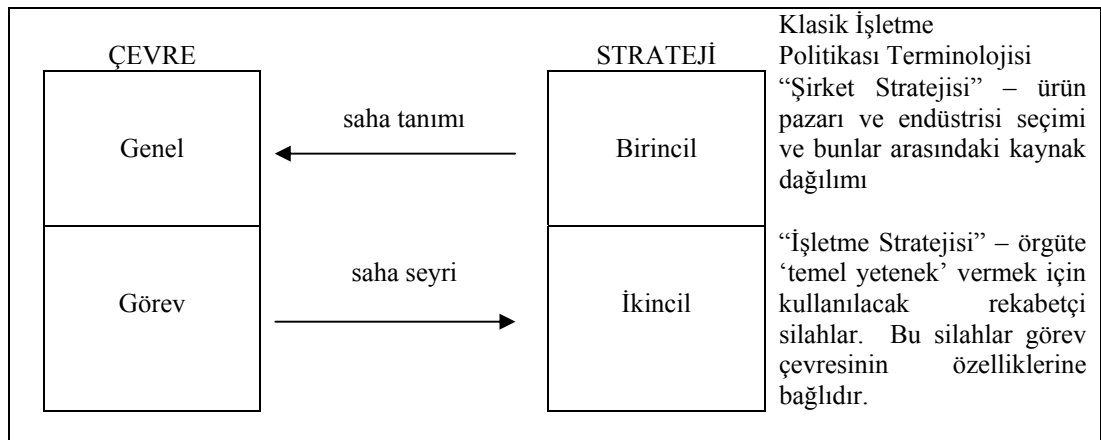
Şekil 3: Örgütün Dışsal Çevresinden Kaynaklanan Baskılarla İlişkisi



Kaynak: David, 2009, s.105.

Örgütlerin dışsal çevreye yönelik stratejik yaklaşım geliştirmeleri konusunu, örgütle çevre arasındaki ilişki bağlamında ele alan çalışmasında Bourgeois (1980), literatürdeki farklı bakış açılarını biraraya getirir. Buna göre stratejiler, oluşturma sırasına bağlı olarak, birincil ve ikincil stratejiler olarak ele alınmaktadır. Tablo 3’de de görüldüğü üzere, burada birincil stratejiler genel çevreye dönük, ikincil stratejiler ise görev çevresi bağlamında oluşturulmaktadır.

Tablo 3: Örgütün Genel, Görev ve İçsel Çevrelerinin Yeri



Kaynak: Bourgeois, 1980, s. 26.

Bourgeois (1980) stratejilerin, örgütün faaliyet gösterdiği çevresel bölümün tanımlanması ve seçilen bu bölge içinde amaca-odaklı faaliyetlere rehberlik edilmesi olmak üzere iki amacının olduğunu belirtmektedir. Buna göre, Tablo 3’de görüldüğü üzere genel çevreye yönelen birincil stratejiler olan ‘saha tanımı stratejileri’ ile örgütün saha seçimi veya saha değişikliğine yönelik stratejileri kastedilmektedir. Örneğin, bir firmanın ürün veya pazar değişikliği yaparken uygulayacağı stratejiler, bu saha tanımı stratejilerine örnek teşkil edebilir. Saha seyri stratejileri ile ise bir görev çevresi içerisindeki rekabetçi kararları işaret edilir. Bu durumda, örneğin bir örgütün hangi sektörde veya coğrafi bölgede faaliyet göstereceğine yönelik strateji belirlemesi kendi inisiyatifinde ve genel çevreye dönük bir strateji niteliğinde olmaktadır, örgütün görev çevresinden kaynaklanan rekabet koşulları çerçevesinde, stratejiler uygulaması saha seyri stratejisine örnek olmaktadır.

Bourgeois’a (1980) göre, strateji kavramı hem kâr amacı güden, hem de kâr amacı gütmeyen örgütler için asıl anlamını, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri sürecinde, kendileri ile dış çevre arasındaki ilişkileri nasıl tanımlandıklarına göre elde etmektedir. Bu sebeple stratejiler, örgütün çevresiyle ilişkisi sürecinde kritik değerdedir. Örgütün çevresindeki değişimlere adapte olarak amaçlarını belirlemesi gerektiğinin üzerinde duran Thompson ve McEwen (1958), örgütün çevresiyle ilgilenirken izleyebileceği iki temel stratejiye işaret ederler. Bunlardan ilkinin ‘rekabetçi’ strateji olduğunu belirten Thompson ve McEwen (1958), bu rekabeti sadece firmalar arası gerçekleşen dar anlamıyla değil, farklı örgütler açısından da ele alarak tüm örgütler genelinde yorumlamaktadırlar. Buna göre, her örgüt toplumdan elde ettiği çeşitli kaynaklar ve yarattığı ürün ve hizmetleri sunmak istediği kesimler açısından bir rekabet ortamındadır. Bu durumda, örneğin, bir devlet üniversitesi bütçeden alacağı pay konusunda diğer devlet kurumları ile yarış içerisinde iken, bir hastane, diğer hastanelerle olduğu kadar, alternatif tıp hizmeti sunan çeşitli kurumlarla da rekabet halindedir. Thompson ve McEwen’e (1958: 33) göre, toplumun desteği için girişilen bu rekabet, sadece verimsiz örgütlerin değil, çevrenin kabul etmek istemediği ürün veya hizmetlerin bertaraf edilmesi için de önemli bir araçtır.

Thompson ve McEwen'in (1958) bahsettiği ikinci grupta yer alan 'işbirliği' stratejisinde, uzlaşma/pazarlık, (kurul üyeliğine) atama ve koalisyon olmak üzere üç tip strateji yer almaktadır. Bunlardan ilkinde, iki veya daha fazla örgütün mal veya hizmetlerin değiş-tokuşu için bir anlaşmaya varması söz konusudur. Tarafların en istikrarlı ve birbirine bağımlı olduğu durumlarda bile, örgüt bu ilişkilerin hep aynı şekilde gideceğini öngörmemeli ve düzenli olarak bu ilişkileri gözden geçirmelidir. İkinci stratejide, örgüt dışı elemanların karar verme sürecine dâhil edilmesi kast edilmekte olup, ileride örgütlerin birbiriyle iletişim kurmalarının bir yolu olarak ele alınacak olan 'kenetlenmiş yöneticilik' konusuna doğrudan bir vurgu söz konusudur. Kenetlenmiş yöneticilik olgusunda, büyük bir finansal yükümlülük altında olan veya gelecekte bu tür finansal kaynaklara ulaşmak isteyen bir örgütün, yönetim kuruluna bir finans kurumunun veya bankanın temsilcisini alması gibi örnekler oldukça yaygındır. Örgütler arasında örtüşen üyelikler sunan bu strateji, örgütlerin birbiriyle uyuşan amaçlara ulaşması için önemli bir sosyal mekanizma sunmaktadır (Thompson ve McEwen, 1958: 27-28).

İşbirliği grubunda yer alan koalisyon stratejisinde, iki veya daha fazla örgütün ortak bir amaç etrafında biraraya gelmesi söz konusudur. Özellikle kaynak temini veya büyük bütçeli araştırma projeleri için pek çok örgüt bu tür koalisyonlar kurmaya yönelmektedir. Fakat koalisyon örgütün, gelecekteki faaliyetleri konusunda (uzun-vadeli) bir söz vermesini gerektirdiğinden, tek taraflı ve keyfi davranışlarını sınırlamaktadır (Thompson ve McEwen, 1958: 28). Dikkat edildiği üzere, Thompson ve McEwen'in (1958) ele aldığı tüm stratejilerde, çevredeki diğer örgütlerle ilişki kurmaya önemli bir ağırlık atfedilmektedir. Çünkü örgütler, kaçınılmaz olarak çevrelerindeki diğer örgütsel paydaşlarla ilişkileri bağlamında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Örgütlerin stratejik yaklaşımlarının alt bağlamı incelendiğinde, bu stratejilerin gerek genel, gerekse görev çevrelerine itaat veya bu çevre katmanlarının içerdiği faktörlerin manipüle edilmesine yönelik olmak üzere, ikiye ayrıştırılabileceği görülmektedir. Oliver (1991), örgütlerin, ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan toplumsal yaşama yerleşik olan tüm kural, norm ve değerleri ifade eden kurumsal

çevrelerine uyum gösterirken izleyebilecekleri 5 tip strateji olduğunu belirtmektedir. Bu stratejiler Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Kurumsal Süreçlere Stratejik Tepkiler

Stratejiler	Taktikler	Örnekler
İtaat	Alışkanlık Taklit etme İtaat etme	Görünmez, doğal kabul edilen normları izleme Kurumsal modelleri taklit etme Kurallara uyma ve normları kabul etme
Uzlaşma	Dengeleme Uzlaşma Pazarlık etme	Birden fazla kişinin/grubun beklentilerini dengeleme Kurumsal öğeleri (taviz vererek) memnun etme ve uzlaşma Kurumsal paydaşlarla görüşme
Kaçınma	Gizleme Tampon olma Kaçma	Uyumsuzluğu gizleme Kurumsal bağları gevşetme Amaçları, faaliyetleri ve sahaları değiştirme
Karşı koyma	Uzaklaştıma Meydan okuma Saldırma	Açık norm ve değerleri reddetme Kurallara ve zorunluluklara itiraz etme Kurumsal baskının kaynaklarına saldırma
Manipüle etme	Bünyesine alma Etkileme Kontrol	Nüfuzlu kişi/grupları ithal etme Değerleri ve kriterleri şekillendirme Kurumsal paydaşlar ve süreçler (üzerinde) hâkim olma

Kaynak: Oliver, 1991, s. 152.

Yukarıdaki tabloda belirtilen tüm bu stratejiler, aslında az veya çok örgütleri diğer örgütlerle ilişki kurmaya yönlendirmektedir. Oliver (1991: 157-158) belirttiği bu stratejiler için verdiği çeşitli örneklerde, ÖAI’ler kapsamında ele alınabilecek noktalara işaret etmektedir; buna göre, bir sosyal hizmetler kurumu, nüfuzlu bir hayır kurumuna yaptığı yardımların reklamını yaparak, kamuoyuna ve kurum paydaşlarına onların destek ve kaynaklarını hakettiğini gösterebilir. Bu örnekte, bir örgütün çevresindeki diğer unsurların onayını almak için çeşitli ÖAI’ler içerisine girmesi, bir tür manipülasyon stratejisi olarak ele alınmıştır.

Örneğin bir itaat stratejisi olarak ele alınan taklit etme için Oliver (1991), Galaskiewicz ve Wasserman’ın (1989) ÖAI’leri analiz eden çalışmasını göstermektedir. Bu çalışmada Galaskiewicz ve Wasserman (1989), örgütlerde karar verme sürecinde bulunanların, belirsizlik altında faaliyet gösterirken, çevrelerinde yer alan bildikleri ve güvendikleri diğer aktörleri taklit etme eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, karşı koyma stratejisine örnek olarak Oliver (1991: 157), faaliyetleri hakkında kamuoyunda artan eleştirilere maruz kalan bir örgütün stratejik tepkisinin, bu kamuoyunu temsil eden medya kuruluşlarına saldırma

şekline dönüşebileceğini belirtmektedir. Amacı gerek manipüle etmek, gerek taklit etmek, gerekse saldırmak olsun, bu sürecin içerisine giren bir örgüt, ister istemez diğer örgütlerle belli düzeyde bir ilişki kurmaktadır.

Stratejilerin uygulanması, büyük oranda çevresel değişimden kaynaklanmamaktadır. Bu değişim odaklı bakış açısı bir kenara bırakılırsa, örgütlerin, uzun vadeli amaçlarına ulaşma noktasında uygulayabileceği farklı stratejilerin olduğu göze çarpmaktadır. Literatürün önemli isimlerinden Porter’a (1980) göre, bir örgütün izleyebileceği üç temel tipte strateji vardır. Türkçe literatürde genellikle ‘jenerik stratejiler’ olarak yer alan bu stratejilerden ilki maliyet liderliğidir ve üretilen mal ve hizmetlerin üretim maliyetlerini düşürmeye dönük stratejilerdir. İkinci strateji, farklılaştırma stratejisidir; üretilen mal ve hizmetlerin farklılaştırılması yoluyla, firmanın kendisini farklı konumlandırmasına dönük stratejilerdir. Üçüncü gruptaki stratejiler, özellikle müşterilerin farklı istek ve beklentilerinin olduğu piyasa bölümlerine odaklanmaya dönük stratejilerdir. David (2009), Porter’in (1980) bu stratejilerini de içeren, bir örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmasında izleyebileceği, oldukça geniş kapsamlı dört temel strateji grubundan bahsetmektedir. Bunlar (David, 2009: 180-192):

- **Bütünleşme stratejileri:** İleriye dönük bütünleşme (toptancı veya perakendeci gibi dağıtım kanalında yer alan firmaların sahipliğini elde etmeye veya onların üzerindeki kontrol artırmaya dönük stratejilerdir); geriye dönük bütünleşme (bir örgütün tedarikçi firmalarının sahipliğini elde etmeye veya onların üzerindeki denetimi artırmaya dönük izlediği stratejileridir); yatay bütünleşme (örgütün rakiplerinin sahipliğini elde etmeye veya onların üzerindeki denetimi artırmaya dönük izlediği stratejileridir).
- **Yoğunlaşma stratejileri:** pazara nüfuz etme (daha yoğun bir pazarlama çabası sarf edilerek, varolan mal veya hizmetin, hâlihazırda faaliyet gösterilen piyasadaki pazar payını artırmak yönlü stratejilerdir); pazar geliştirme (varolan mal veya hizmetin yeni piyasalara tanıtılması yoluyla yeni pazara giriş stratejileridir); ürün geliştirme (varolan mal veya hizmetlerin geliştirilmesi veya yeni ürün veya hizmetlerin ortaya konmasına yönelik stratejilerdir).

- **Çeşitlendirme stratejileri:** bağlantılı çeşitlendirme (firmanın, kendi ürün yelpazesıyla bağlantılı olan, yeni bir mal veya hizmet sunmasına dayalı stratejilerdir); bağlantısız çeşitlendirme (firmanın, kendi ürün yelpazesıyla bağlantılı olmayan, yeni bir mal veya hizmet sunmasına dayalı stratejilerdir).
- **Savunma stratejileri:** Küçülme/tasarruf (firmanın düşen satışlarını veya azalan karlılığını düzeltmek için maliyetleri veya aktifleri azaltma yoluyla örgütü yeniden yapılandırması veya yeniden örgütlemesine dönük stratejileridir); tasfiye etme (örgütün bir bölümünün veya biriminin tasfiye edilmesine dönük stratejilerdir); likidasyon/paraya dönüştürme (şirketin aktiflerinin tümünü veya bir kısmını paraya dönüştürmek için satışa çıkarmasına dönük stratejileridir).

David'in (2009), özellikle kâr amacı güden bir örgüt için ele alınabilecek bu stratejilerine, Tablo 5'te yer alan çeşitli örnekler incelendiğinde, bu stratejilerin uygulanmasında ÖAI'lerin oldukça yaygın bir şekilde kullanıldığı göze çarpmaktadır.

Örgütlerin kullandıkları stratejilerinin neler olduğu konusunda, bir diğer önemli yaklaşım da Robbins (1990: 360) tarafından öne sürülmektedir. Buna göre her örgüt, kâr amacı gütmesi veya gütmemesine bağlı olmaksızın, içerisinde faaliyet gösterdiği endüstride belli oranda bir çevresel belirsizlikle karşı karşıyadır. Bu belirsizliği azaltma motivasyonu içerisindeki örgüt yöneticilerinin elinde iki temel strateji grubu mevcuttur. İlk grupta yer alan içsel stratejiler, dış çevreyi değiştirmeye değil, örgütün içsel dinamiklerine yönelerek dışa bağımlılığı azaltmayı hedefler. Örneğin, ürün fiyat politikasında yapılan değişiklikler veya rakip kurumların yöneticilerinin işe alınması gibi stratejiler bu grupta yer alır. Robbins (1990) bu strateji grubunun altında yedi ayrı stratejinin yer aldığını belirtir. Bunlar, mal ve hizmet üretilecek saha seçimi, doğru insanların işe alınması, çevresel etkilerin incelenmesi ve denetimi, girdi-çıkı ilişkileri yoluyla muhatap olunan çevre ile örgüt arasında tampon bölge oluşturma, çevresel şartların etkilerinin düzeltilmesi, talep fazlasının dağıtımını düzenleme ve faaliyetlerin daha etkin olarak yürütülebileceği coğrafi bölgelere yayılma stratejileridir (Robbins, 1990: 362-369).

Tablo 5: 2007 Yılında Uygulanan Çeşitli Stratejilere Örnekler

Strateji	Örnek (2007)
<i>Bütünleşme stratejileri</i>	
İleriye dönük bütünleşme	Soutwest Havayolları, (elektronik ortamda satış hizmeti veren) Galileo’yu kullanarak bilet satışına başladı.
Geriye dönük bütünleşme	Hilton Oteller Zinciri, büyük bir mobilya üreticisini satın aldı.
Yatay bütünleşme	Ohio’daki Sky Finansal Grup ile Huntington Bancshares şirket evliliği yaptı
<i>Yoğunlaşma stratejileri</i>	
Pazara nüfuz etme	McDonald’s sağlıklı ürünler ürettiği konusunda müşterilerini ikna etme çabası dahilinde “Shrek 3” filminin promosyonu için milyon dolarlar harcadı.
Pazar geliştirme	Burger King Japonya’da ilk restaronını açtı.
Ürün geliştirme	Google, Microsoft’un PowerPoint programına rakip olacak ‘Google Presents’i piyasaya sundu.
<i>Çeşitlendirme stratejileri</i>	
Bağlantılı çeşitlendirme	MGM Mirage Şirketi ilk gazinosuz lüks otelini açtı.
Bağılantısız çeşitlendirme	Ford Motor Şirketi endüstriyel bankacılık işine girdi.
<i>Savunma stratejileri</i>	
Küçülme/ Tasarruf	Discovery Channel, 103 fiziki mağazasını kapatıp, internet üzerinden satışa yöneldi – şirket işgücünü %25 oranında azalttı.
Tasfiye etme	Whirlpool, sorunlu Hoover vakum temizleyici bölümünün Techtronic Endüstrileri Şirketine sattı.
Likidasyon/paraya dönüştürme	Follow me Charters bütün aktiflerini satarak, faaliyetini durdurdu.

Kaynak: David, 2009, s. 179.

Robbins’in (1990) dışsal stratejiler olarak kavramsallaştırdığı stratejiler, doğrudan dış çevredeki belirsizliği azaltmaya yöneliktir ve bir örgütün çevresindeki diğer örgütlerle ilişkilerine yoğun bir şekilde vurgu yaptığı için ayrıntılı olarak ele alınmasında fayda vardır. Robbins’in (1990) bu grup içerisinde yer verdiği stratejilerden ilki, gerçek müşterilerin sadakatını artırarak, değişken müşterilere olan bağımlılığını azaltan reklâm stratejisidir. İkinci stratejide, örgüt, girdi ve çıktıların fiyat ve miktarlarındaki değişimlerden kendini korumak için aynı değer zinciri üzerinde bulunan örgütlerle anlaşmalar içerisine girmektedir. Bu aslında David’in (2009) ileriye ve geriye dönük bütünleşmeleri ile örtüşen bir stratejidir.

Üçüncü strateji, bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş olan (kurul üyeliğine) atama yoluyla kenetlenmiş yöneticilikler oluşturmaktır. Burada örgüt, kısaca örgütün çevresinde bulunan diğer örgütlerle ilişki kurmak ve gerekli durumlarda onlardan destek almak için diğer örgütlerin üyelerini,

kendi yönetim kurulları içerisine alır veya kendi üyelerini diğer örgütlerin yönetim kurullarına gönderir. Robbins'ın (1990) dışsal strateji olarak yer verdiği dördüncü strateji, ortak eylem amacıyla örgütlerin birleşmeleridir. Örneğin, eğer rekabet koşulları örgütün kârlılığını etkiliyorsa izlenebilecek bir strateji, örgütün ortak bir sinerji yaratabilmek için bir rakibi ile birleşmesi olabilir. Robbins (1990) bu birleşmelerin, şirket evlilikleri veya ortak girişimler gibi yasal mecrada gerçekleşebileceği gibi fiyat belirleme veya pazar belirleme gibi nedenlerle yasadışı bir şekilde de olabileceğini belirtmektedir. Beşinci ve son strateji, örgütlerin lobicilik faaliyeti ile özellikle politik ve ekonomik çevre koşullarının istenen düzeye kavuşturulmasını içermektedir. Bu strateji, özellikle aynı endüstri grubu içerisinde yer alan firmaların (örneğin otomotiv veya tütün üreticileri), isteklerini daha kolay gerçekleştirmek üzere biraraya gelmelerini ve belirsizliği azaltarak çevrelerini yönetmelerini sağlamaktadır.

Örgütlerin yukarıda belirtilen bu stratejileri incelendiğinde, bir örgütün – genel veya görev – çevresine uyum sağlama veya bunları manipüle etmeye dönük stratejilerinin önemli bir bölümünün uygulanması için diğer örgütlerle ilişki kurmaya ihtiyaç duyduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, David'in (2009) bütünleşme stratejileri başlığı altında incelediği strateji grubu, özellikle örgütün ortak iş yaptığı diğer örgütlerle işbirliğine dönük bir yapıdadır. Bir örgüt ileriye dönük bir bütünleşme stratejisi izleyerek kendi dağıtım kanalı üzerinde hâkimiyet kurmak istediğinde, yukarıda belirtilen araçlardan şirket birleşmeleri veya iş ortaklığı kurma gibi seçenekleri kullanmakta ve bu durumda iki farklı örgütün doğrudan ilişki içerisine girmesi gerekmektedir. Özellikle şirket birleşmelerinin son yıllarda dünyada çok büyük oranlarda gerçekleşmesi, pek çok şirketin bu tür bir stratejiyi benimsediğinin kanıtıdır. Tablo 6'da 2007 yılında gerçekleşen en büyük şirket birleşmeleri görülmektedir.

Tablo 6: 2007 Yılında Gerçekleşen En Büyük Şirket Birleşmeleri

Satın alan firma	Satın alınan firma	Fiyat (Milyar \$)
AT&T (ABD)	BellSouth Corp. (ABD)	72.7
E.On (Almanya)	Endesa (İspanya)	46.9
Suez (Fransa)	Gaz de France (Fransa)	39.5
Banca Intesa (İtalya)	SanPaola IMI (İtalya)	37.6
Porsche (Almanya)	Volkswagen (Almanya)	36.8
Mittal Steel (Hollanda)	Arcelor (Lüksemburg)	33.8
Investor Group (ABD)	TXU (ABD)	32.1
Statoil (Norveç)	Norsk Hydro (Norveç)	30.8
America Movil (Meksika)	America Telecom (Meksika)	30.5

Kaynak : Berman, (02.01.2007); Berman, (02.05.2007); David, 2009, s. 202.

Not. Sadece 30 Milyar Dolardan fazla olan birleşmelere yer verilmiştir.

Benzer şekilde, pazar geliştirme gibi bir yoğunlaşma stratejisi uygulamak isteyen bir firmanın her halükarda, yeni pazara girerken yeni örgütlerle çeşitli düzeylerde ilişki kurması gerekmektedir. Bu tür bir girişime en iyi örneklerden biri General Motors ile Toyota'nın Kaliforniya'da Chevrolet Nova'yı üretmek amacıyla bir ortak girişim başlatmalarıdır. Bu ortaklık yoluyla, General Motors Japonların nasıl bu kadar yüksek kalitede ve verimli araba üretebildiklerine vakıf olmaya çalışırken, Toyota bir Amerikan firmasının pazarlama uzmanlığını elde etmeye çalışmıştır (Robbins, 1990: 372-373).

Aslında Toyota'nın tek ortak girişim hikâyesi bu değildir. Firmanın Türk pazarına girişinin de bir ortak girişim etrafında şekillendiği görülmektedir. 1990'lı yılların ortalarından itibaren Türk otomotiv sanayisinde üretim yapmaya başlayan Toyotasa, ülkemizde bu tip bir iş ortaklığına verilebilecek en iyi örneklerdendir. Toyotasa, Toyota Sabancı Pazarlama ve Satış A.Ş., % 65 oran ile ana hissedarı olan Sabancı Holding, %25 Japon Toyota Motor Avrupa ve %10 Mitsui & Co. ortaklığı ile kurulmuştur. Toyotasa, Türkiye otomotiv pazarında Toyota marka araçların pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetleri gibi faaliyetlerini yürütmektedir. Bu ortaklıkta yabancı firma, yeni bir piyasaya girerken bu piyasada uzun yıllar boyunca faaliyet göstermiş ve iç dengeleri iyi bilen bir ortakla işe başlamasının ona sağlayacağı faydayı görmüştür. Yeni bir sektörel açılım gerçekleştirmek isteyen Sabancı Holding ise bu konuda uzmanlaşmış ve uluslararası düzeyde başarısını

kanıtlamış bir firmanın yönetsel ve faaliyet bazındaki uzmanlığından faydalanmıştır.

Pek çok ülkede iş dünyasının, politik sistem ve süreçler üzerindeki etkisi fark edilmekle birlikte, bu etkinin kesin kanıtlarına ulaşmak, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi çeşitli ilkelerin uygulanmasındaki başarısızlıklar nedeniyle mümkün olamamaktadır. Yine de, iş dünyasının bu etkiyi oluşturmak için ne tür stratejiler izlediğini takip etmek olasıdır. Bu stratejilerden birisi işadamlarının ortak bir örgüt çatısı altında buluşup, sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle işbirliği ve çatışma noktalarında kendi çıkarlarını korumaya çalışmalarıdır. Robbins'ın (1990) dışsal stratejilerinin sonuncusu olarak ele alınan lobicilik faaliyetleri, tam olarak bu tür bir sürece karşılık gelmektedir. Politik sisteme müdahale olanağını artıran bu tür stratejilerle, istenen düzeyde bir politik çevre yaratmak olasılığı doğmaktadır. Örneğin, bir örgüt ülke ölçeğinde yaşanan bir ekonomik kriz ortamının belirsizliğinden kendi çıkarlarını daha iyi koruyabilmek için, ortak çıkar paydasında buluşabileceği diğer rakipleri ile biraraya gelmeye dönük bir strateji izlemeyebilmektedir.

Türkiye'de işveren veya işadamlarını aynı çatı altında toplayan sivil toplum örgütlerinin ortaya çıkış serüvenine bakıldığında, bu tür bir politik, ekonomik ve sosyal belirsizlikle, işbirliği yaparak birlikte mücadele etmeye dönük bir girişimin izlerini bulmak olasıdır. Türkiye'de işadamlarının, bu stratejik yaklaşım doğrultusunda biraraya gelmesini kapsamlı şekilde analiz eden çalışmalardan birisi Buğra'ya (2005) aittir. Buğra (2005) bu çalışmada, 'devletin hem çok korunan hem de siyasi söylemle ürkütülen bir çocuğu' olarak ele aldığı yerli burjuvazinin doğuşu ve gelişimini, toplumsal ve tarihsel bağlamları ile inceler. Ona göre, girişimci derneklerinin toplumsal konumu, toplumdaki girişimcilik ortamının niteliğini olduğu kadar, devlet-işadamları ilişkisinin temel özelliklerini açık seçik yansıtan bir alandır.

Türk işadamlarının devletle ilişkisinin bir tür 'aşk ve nefret ilişkisi' olarak değerlendirilebileceğini belirten Buğra (2005), işadamlarının bir yandan devleti karşılaştıkları güçlüklerin en önemli kaynağı olarak gördüğünü, diğer yandansa hem

servetlerini hem de toplumsal konumlarını devlete borçlu olduklarının bilincinde olduklarını belirtir. İşte, gönüllü üyeliğe dayalı girişimci derneklerinin ortaya çıkışını, devlet ve işadamları ilişkilerinin böylesi hassas dengelere sahip olduğu bir ortamdan soyutlayarak anlamlandırmak imkânsızdır. Buğra'nın (2005) bu tür derneklere bir örnek olarak üzerinde önemle durduğu Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), işadamları açısından tam da bu kısımda bahsedilen bir yaklaşımın kapısını aralamaktadır. Çünkü TÜSİAD, “özel sektörün tartışmasız kabul edilen bir konuma sahip olduğu bir politik ve ekonomik ortamın oluşabilmesi için, sosyal sorunlara uzlaşmacı yaklaşımlar geliştirilmesi gerektiği inancıyla” kurulmuştur (Buğra, 2005: 336). Bu durumda, TÜSİAD veya benzeri örgütlerin, çatısı altında biraraya getirdikleri işadamlarına, mücadele ettikleri kaygan zeminde birlikte hareket edebilecekleri, ortak bir söylem kazandırdığı görülmektedir.

Bir örgütün diğer örgütsel paydaşlarla kurduğu ilişkileri, yukarıda belirtilen örneklerde olduğu gibi, uzun vadeli amaçlarına ulaşmak konusunda gerçekleştirdiği bu tür stratejik yönetim sürecine dahil edilebilecek ilişkilerle sınırlamak mümkün değildir. Örgütler bu uzun vadeli ilişkilerin yanı sıra, hatta çoğu zaman bunlardan daha fazla, kısa vadeli veya günlük işlemler için de başka örgütlerle ilişki içerisine girmektedir. Örneğin, bir banka ile çeşitli finansal işlemlerini gerçekleştirmek üzere görüşen bir sivil toplum örgütü, üyelerinin sahip olduğu haklar konusunda bir şirketle karşılıklı görüşmeler yürüten bir işçi sendikası, ürettiği malın hammaddelerini temin etmek için tedarikçileri ile görüşen veya bu malı müşterilerine satmaya çalışan bir firma çoğu zaman bu tür gündelik, kısa vadeli ilişkiler ağının içerisinde yer almaktadır.

Burada akla gelen temel soru, bir örgütün diğer örgütsel paydaşlarla kurduğu ilişkilerin büyük bir oranını kapsayan bu tür gündelik ilişkilerin de stratejik yönetiminin bir parçası olarak ele alınıp alınamayacağıdır. Bu sorunun kısaca cevabı ‘evet’ tir; çünkü bir örgütün dış çevresi ile kurduğu ilişkileri bir bütün olarak ele almak, örgütün gündelik veya uzun vadeli diye ayırt etmeden tüm ilişkilerini bu sürecin bir parçası olarak görmeyi gerektirir. Kuşkusuz bu gereklilik, ideal olanı, yani olması gerekeni ifade etmektedir. Durumun gerçekte nasıl olduğu ve ÖAI’ler

kapsamında yer alan ilişkiler bütününün, örgütün sahip olduğu stratejik yaklaşım çerçevesinde ele alınıp alınamayacağı gibi sorular üzerinde, alan araştırması kısmında özellikle durulmuştur.

2.3 Örgütlerarası İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi

Toplumsal yaşamı dönüştürücü etkisi ile modern yaşamın temel unsurları konumunda olan örgütler, ekonomi, sosyoloji, kamu yönetimi, hukuk, işletme ve psikoloji olmak üzere pek çok disiplinin ortak ilgi alanı konumundadır. Örgütlerin farklı boyutlarıyla ele alındığı bu çalışma alanlarının, örgütleri daha iyi anlamak, onları daha işlevsel kılmak veya onların birey ve toplum hayatına etkilerini daha nitelikli bir şekilde analiz etmek gibi pek çok açıdan katkı sağladığı görülmektedir. Bu farklı disiplinlerden beslenerek ortaya çıkan ve genel olarak örgüt literatürü olarak adlandırılan bu zengin külliyatın, kuşkusuz en önemli çalışma alanlarından birisinin de, örgütlerin birbirleriyle ilişkilerini analiz ettiği görülmektedir. Bu bölümde, örgüt teorisinin genel izleği dâhilinde, örgütlerin birbirleriyle gerçekleştirdikleri ilişki ve etkileşimler için bir kavramsal çerçeve çizilecek olup, literatürün yoğun olarak ilgi gösterdiği örgütlerarası networkler (ÖAN'ler) ile örtüşen ve ayrışan noktaları tespit edilmiştir. Ardından, ÖAI'lerin yaygın olarak analiz edildiği çalışma alanları kısaca ele alınmış ve ÖAI'ler için örgüt literatürünün sunduğu teori ve yaklaşımlarla bir teorik altyapı oluşturulmuştur.

2.3.1 Örgütlerarası İlişkiler

Jaffee (2001), örgüt teorisinin bir örgütün içsel dinamiklerine mi yoksa çevresiyle etkileşim yoluna mı daha fazla odaklandığı sorusundan hareketle, teoride iki temel analiz düzeyinin olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki olan örgütiçi düzey, işçi-işveren ilişkileri, çalışanlar arasındaki resmi ve gayri resmi etkileşimler, örgüt tasarımı, örgütsel denetim yöntemleri ve örgüt kültürü gibi bir örgütün içsel unsurlarına ilişkin faktörleri işaret eder. Bu düzeyde, örgüt büyük oranda kapalı bir sistem olarak ele alınmaktadır. Fakat Aldrich ve Marsden (1988), bir örgütün tek başına 'eksik bir sosyal sistem' olduğunu vurgulamaktadır; onlara göre bir örgüt tüm

girdileri dışarıdan temin edip, tüm çıktıları yine dışarıya vermek zorundadır. Bir örgüt ile çevresi arasındaki ilişkinin, en basit düzeyiyle bir girdi-çıkıtı ilişkisi bağlamında ele alındığı bu yaklaşımda bile, örgütün tek başına işlevsiz bir birim olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bir örgüt, ancak çevresindeki diğer örgütlerle ilişkileri bağlamında, anlam ve işlev kazanabilmektedir.

Jaffee'nin de (2001) işaret ettiği bu nokta, ikinci bir analiz düzeyini gerekli kılar; bu örgütlerarası düzeydir. Örgütün dışsal çevresinde yer alan diğer örgütlerle ilişkilerinin temel alındığı bu çalışmada, tedarikçi ve dağıtıcılar, müşteriler, kamu kurumları, sendikalar, finansal kurumlar ve rakipler ile olan ilişkiler ele alınmaktadır. Örgüt teorisinin sunduğu perspektif ve yaklaşımların, büyük oranda, örgütiçi veya örgütlerarası düzeye ilişkin olduğunu belirten Jaffee (2001), örgütiçi düzeyin daha çok örgütsel davranış ve formel yapılar gibi örgütün içsel yapısına ilişkin dinamikleri analiz ettiğini; geri kalan teorilerin ise örgütün diğer örgütlerle ilişkilerini nasıl yönetmesi gerektiği konusuna eğildiğini söylemektedir (Jaffee, 2001: 20-21). Jaffee'ye (2001) göre, Tablo 7'de yer alan bu iki bakış örgüt teorisinde tamamlayıcı bir nitelik sergilemektedir. Bu her ne kadar doğru olsa da, örgüt teorisinin gelişim çizgisi incelendiğinde, örgütlerin çevreleriyle olan ilişki ve etkileşiminin 1960'lı yıllara değin göz ardı edildiği görülmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Analiz Düzeyleri

	Analiz düzeyi	
	Örgütiçi	Örgütlerarası
Tanım Yapılar	Örgütün içerisinde Bürokrasi	Örgütlerarasında Firmaların Örgütlerarası İlişki Networkleri
İlişkiler	İşçiler-yöneticiler-meslektaşlar	Tedarikçiler-üreticiler-dağıtıcılar-düzenleyici kurumlar
İşlemler	İşelım anlaşmaları	Pazar değış-tokuşları/taşeronlar

Kaynak: Jaffee, 2001, s. 22.

1960'lı yıllardan itibaren, örgütlerin açık sistemler yaklaşımı ile analiz edilmeye başlanması ile yeni bir sürecin başladığını söylemek mümkündür. Literatürün erken çalışmalarının birinde Litwak ve Hylton (1962), örgütiçi ve örgütlerarası analiz düzeylerini ayırttırdıktan sonra, örgütlerarası koordinasyonun

bağlı olduğu koşullara ilişkin bir yaklaşım geliştirirler. Örgüt artık, çevresi ile istenen düzeyde ilişkiler kurabilmek için kendi amaçlarını çevresel değişimlere göre uyumlu hale getirme gereksinimi içerisinde olan bir varlık olarak algılanmaya başlanmaktadır. Buna göre, örneğin kanun koyucu konumunda bulunan bir kamu kurumu, yasal çerçeveyi oluştururken, ilgili diğer kurumların varlığına, nüfus artışına veya sivil toplum örgütlerinin aynı işi yapıp yapmadığına bakarak, amaçlarını yeniden formüle etme ihtiyacını duyacaktır (Thompson ve McEwen, 1958: 23). Bu süreçte bir örgütün çevresinde bulunan diğer örgütlerin öneminin ortaya çıktığı (Hall ve diğerleri, 1977: 457; Laumann, Galaskiewicz ve Marsden, 1978) ve örgütlerin artık ‘kapalı’ sistemler olarak değil, ‘açık’ sistemler olarak kavramsallaştırılmaya başlandığını söylemek mümkündür (Thompson, 1967; Katz ve Kahn, 1966).

1970’li yıllardan günümüze, örgütlerin çevrelerinde bulunan diğer örgütlerle ilişki ve etkileşimi, farklı boyutlarıyla analiz edilen bir konu olarak, örgüt teorisinde önemli bir analiz çerçevesi sunmaktadır. Bu çerçevede ele alınan örgütlerarası ilişkiler (ÖAI’ler), ‘bir örgüt ile onun çevresinde bulunan bir veya daha fazla örgüt arasında oluşan görece sürekliliği bulunan işlem, akım ve bağlantılar’ olarak tanımlanabilir (Oliver, 1990: 241). Literatürde yer alan bazı tanımların, Oliver’in (1990) bu tanımının kapsamını çeşitli açılardan daralttığı görülmektedir. Örneğin, Bachmann ve Witteloostuijn’a (2006) göre, ÖAI’ler, iki veya daha fazla hukuki olarak bağımsız örgütün, (somut veya soyut) ortak değer yaratma amacıyla (somut veya soyut) varlıklarını biraraya getiren resmi düzenlemelerdir. Bu tür bir tanımın, ÖAI’leri sadece işbirliği için biraraya gelen örgütler arasındaki ilişkilere indirgediği açıktır. Bu çalışma açısından, ÖAI’ler için kavramsal çerçeveyi çizen Oliver’in (1990) tanımı, oldukça geniş kapsamlı bir yapıya sahip olması bakımından önemlidir. Bu sebeple, Oliver’in (1990) bu temel tanımından hareketle, ÖAI’ler bir örgütün çevresinde yer alan diğer örgütsel paydaşlarla farklı nedenlerle kurduğu (işbirliği, çatışma veya yasal zorunluluk), değişik zaman süreçlerini işaret eden (kısa, orta veya uzun vadeli), farklı resmiyet düzeylerindeki (resmi/formel, resmi olmayan/informel, gayriresmi/yasadişı) her tür ilişki ve etkileşimi ifade etmektedir. Daha kısa bir tanımla, iki veya daha fazla örgüt arasında gerçekleşen her tür etkileşim ve bağlantılardır.

Literatürde, Bachmann ve Witteloostuijn'un (2006) tanımında olduğu gibi, ÖAI'leri dar bir kavramsal çerçeveye alan yaklaşımların sıklıkla benimsendiği, yapılan çalışmaların yukarıda belirtilen nedensellik, süre veya resmiyet gibi kimi faktörler açısından ÖAI'leri kısıtlayıcı nitelikte olduğu görülebilmektedir. Örneğin, Hazenl'in (1994) yapmış olduğu bir saptamaya göre, literatürdeki çalışmalar genellikle ÖAI'lerin işlevselliği üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımın, genellikle ÖAI'leri yüzeysel bir okumaya tabi tutarak değerlendirdiğini öne süren Hardy, Phillips ve Lawrence (2002: 65), ilişkideki güven ve işbirliğinin arkasına gizlenmiş olan, zayıf tarafın manipüle edilmesi yoluyla çıkar elde etmeye dönük bir güç savaşını göz ardı edebildiğini belirtmektedir. Literatürdeki bu tür yaklaşımların, belli tip bir ÖAI'ye odaklanırken, diğerini dışladığını söylemek mümkündür.

Bu duruma bir başka örnek veren Van de Ven ve Walker (1984), işbirliğine dönük pek çok ÖAI'nin genellikle resmi olarak yapılandırıldığını belirtmektedir. Fakat ÖAI'lerin çok büyük bir oranının örgüt çiftleri arasında kısa vadeli ve geçici olarak geliştiği ve bunların gerek çok yaygın olarak ortaya çıkmaları, gerekse ileride atılacak sağlam bir ilişkinin ilk aşaması olmaları itibariyle göz ardı edilmemeleri gerekmektedir (Van de Ven ve Walker, 1984: 598). Ama bu eleştiriyi getiren Van de Ven ve Walker da (1984), sadece 'işbirliği'ne dönük ÖAI'lere yönelerek, ÖAI'leri dar bir çerçeveden ele aldığı dikkat çekmektedir. Aslında literatürdeki genel eğilime paralel bir şekilde, ilerleyen bölümlerde bir ilişki kurma nedeni olarak kavramsallaştırılacak olan bu işbirliği olgusunun, ÖAI'ler literatüründe belirgin bir ağırlık taşıdığı görülmektedir.

Günümüzde işbirliği kurma nedeniyle biraraya gelen örgütlerin, geçmişe oranla önemli artış gösterdiği bir gerçektir. Bu eğilimin paralelinde gelişen literatürün, bu tür bir olguyu çeşitli yönlerinden analiz etmeyi kendine vazife edinmiş olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Ring ve Van de Ven (1992: 483), karşılıklı beklentiler dâhilinde kurulan anlaşma-bazlı iş ilişkilerinin değişik formlarına, stratejik ortaklıklar, ortaklıklar, koalisyonlar, bayilik sistemi, araştırma konsorsiyumları, değişik tiplerde network örgütlerini örnek olarak vermektedir.

Bir diğerk çalışmada, Nathan ve Mitroff (1991), yaptıkları literatür taramasının sonucu olarak iki veya daha fazla örgütün birlikte stratejik faaliyetler gerçekleştirdikleri, işbirliğine dönük ilişkilerin farklı formlarından bahsetmektedir. Bunlar ortak girişimler, eylem kümeleri, network örgütler, federasyonlar ve ticaret gruplarıdır. Aslında örgütlerin diğerk örgütsel paydaşlarla kurdukları bu ilişkilerin, bir önceki bölümde kavramsallaştırıldığı üzere stratejik yaklaşımının parçası olduğu düşüncesinin literatürde yaygın olarak kabul edildiği görölmektedir. Nathan ve Mitroff'un (1991) ayrıştırmasına benzer bir ayırım yapan Aldrich (2008: 203), örgütlerin bağımsızlıklarını korumak için üç tip stratejiye yönelebileceklerini belirtmektedir. Diğerk çalışmalardan da desteklenerek ele alınan bu stratejiler şunlardır:

- **Özel/Mülki stratejiler:** Sıklıkla tercih edilen bu strateji, Collver (1970) tarafından kaynaklar üzerinde kontrol ve sahipliğin sürdürölmesi ile örgütsel sınırların korunması olarak tanımlanmaktadır. Nathan ve Mitroff'un (1991: 164) belirttiği üzere, örgütler özellikle kendilerine ait özel bir bilginin rakiplerle paylaşılmasını gerektiren durumlarda ilişki kurmaya dönük stratejiler izlemekten kaçınmaktadır.
- **Dişadik temelli stratejiler:** bir örgüt ile ilişki içerisine girmeyi gerektiren stratejiler olan dişadik temelli stratejiler, bu ilişkilerin kurulma şekline göre farklı formlara bürünebilir. Örneğinin bir A örgütü, B örgütü ile ilişki kurmaya karar verirse, önünde beliren stratejik adımlar: B'nin bir üyesinin A'nın yönetim kuruluna dâhil edilmesi; A ile B arasında bir stratejik ortaklığının kurulması; tüm operasyonların şirket evliliği veya satın alma yoluyla birleştirilmesi şeklinde olabilir.
- **Eylem kümeleri stratejileri:** örgütlerarası bağımlılık ve belirsizliklerin birçoğu yukarıda verilen stratejiler ile çözümlenememekte ve örgütlerin işbirliğine dönük etkileşimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu strateji özellikle, oligopoller, konsorsiyumlar ve lobi grupları oluşturmak gibi, bağımlılık ilişkilerini yönetmenin küme içerisinde yer alan tüm örgütleri ilgilendirdiği durumlarda başvuru olan bir yöntemdir. Dışsal çevreden kaynaklı bir sorunla tek bir örgütün uğraşması yerine, bir eylem kümesi oluşturularak pek çok örgütün işbirliğine dönük etkileşimi sağlanmaktadır.

Literatürde ÖAI'lerin kapsamına aldığı değişik türdeki ilişkileri işaret eden çalışmalardan bir diğeri Whetten'e (1981) aittir. Buna göre ÖAI'ler, diydik bağlantılar, örgüt kümesi, eylem kümeleri ve networkler olmak üzere dört farklı düzeyde işlerlik kazanabilmektedir. Aldrich'in (2008: 203) yaklaşımının kökenini inşa eden bu sınıflandırmada, diydik bağlantılar ile yine iki örgüt arasında ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği kurmayı gerektiren en basit formdaki ilişkiler işaret edilmektedir. Burada örnek olarak stratejik ortaklıkları veren Whetten (1981), bu tür diydik bağlantıların örgütler açısından, teknolojik yenilik girişimlerinin taşıyabileceği riski paylaşmak için önemli olduğu üzerinde durmaktadır. İki üniversitenin, yeni bir araştırma bilgisayar bölümü kurmak için işbirliği yapmaları veya iki petrol şirketinin bir ortaklık kurarak yeni petrol kaynaklarının bulunması için çalışmaları, bu türden stratejik ortaklıklara örnek olarak verilebilir (Whetten, 1981: 5). İşbirliğine dönük ilişkilerin en yaygın türlerinden biri olan stratejik ortaklıklarda, birbiriyle uyumlu amaçlara sahip, müşterek menfaat için mücadele eden, yüksek derecede karşılıklı bağımlılığı olan iki bağımsız firmanın ortak bir amaca dönük stratejik ilişkileri söz konusudur (Mohr ve Spekman, 1994: 135).

Whetten'in (1981), Evan'ın (1966) çalışmasından yola çıkarak ele aldığı ikinci tür ÖAI'ler, bir odak örgütün kurduğu örgütlerarası bağlantıların tümünü işaret eden örgüt kümesidir. Evan'ın (1976) açık sistemler yaklaşımına dayanarak ele aldığı örgütler için öngördüğü üç analiz düzeyi vardır. Bunlar bir örgütün altsistemleri, örgütsel sistemi ve üstsistemdir. Jaffee'nin (2001) ikili ayrımında, ikinci birime denk düşen bu üstsistem, Evan'a (1976) göre bir örgütün çevresinde yer alan diğer örgütlerle kurduğu tüm ilişki ve bağlantılar ağını belirtmektedir – ki bu Evan'ın (1976) daha önceki çalışmalarında da ele aldığı bir örgüt kümesinin ifadesidir. Bu çalışmada örgütsel paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin incelendiği bir düzey olarak esas alınan örgüt kümesi, paydaş teorisinin ele alındığı kısımdan hatırlanacağı üzere Rowley'in (1997) paydaş kümesi ile de birebir örtüşmektedir.

ÖAI'lerin diydik ve örgüt kümesi olarak kavramsallaştırıldığı bu yaklaşımların, ÖAI'lerin 'genellikle' veys 'sadece' işbirliği amacına yönelik olarak

kurulduğu yargısını ortaya çıkardığı görülmektedir. İşbirliği kurma motivasyonunun, örgütlerin arasında farklı formlarda ilişkilerin kurulmasına yol açtığı doğrudur. Özellikle kâr amacı güden örgütlerin arasında, işbirliği ilişkilerinin her geçen gün arttığı görülmektedir. Fakat ÖAI'lerin tek odak noktasının işbirliği boyutu olmadığı açıktır. ÖAI'lere müdahil olmanın bir örgüt açısından anlamını arayan Van de Ven ve Walker (1984: 601), bunun örgütün (1) kendi sahası ve işleri üzerindeki kontrolü sürdürmeyi tercih ettiğinde, bağımsız bir şekilde davranma özgürlüğünün bir kısmını kaybetmeyi ve (2) diğer örgütle bir ilişki kurmak ve sürdürmek için, potansiyel getirisi genellikle belirsiz ve soyut olsa bile, kıt kaynaklarına ve enerjiye yatırım yapmak zorunda kalmayı göze almasını gerektirdiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımın, bir tür güç, bağımlılık ve kaynak temini ilişkisine işaret ettiği görülmektedir ve ileride ele alınacağı üzere, literatürde pek çok yazar bu süreci, değişim ve kaynak bağımlılığı teorileri ile analiz etmektedir. Örgütler birbirleriyle sadece işbirliği nedeniyle ilişki kurmamaktadır. İki rakip firmayı karşı karşıya getiren ve hatta çözümün mahkemede arandığı kimi örnekler, bu rakip firmaların istemeselerde ilişki kurdukları diyadik bir düzlemi işaret eder. Fakat Aldrich (2008: 290-291) bu tip güç ve bağımlılık kavramlarının pek çok ÖAI'de, en azından açık bir şekilde ortaya çıkmadığını, bunun yerine ilişki ve değişimleri tanımlamakta daha tipik boyutlar olan resmiyet, yoğunluk, karşılıklılık ve standardizasyon gibi konuların ön plana çıktığı belirtmektedir.³

Whetten'in (1981) eylem kümeleri olarak ele aldığı üçüncü tip ÖAI, Aldrich'in (2008) yaklaşımıyla hemen hemen aynı paraleldedir. Buna göre, eylem kümeleri bir amacı gerçekleştirmeye dönük networklerdir. Örgüt kümesinde bir odak örgüt ve onun bağlantılı olduğu örgütlerle ilişkileri söz konusu iken, burada birbiriyle etkileşim halinde olan bir grup örgüt söz konusudur. Bu durumda, bir önceki ÖAI türünde olduğu gibi, bir odak örgütün farklı örgütleri birbirine bağladığı bir düzey yerine, ortak bir amacı yerine getirmek için biraraya gelen örgütler söz konusudur. Bu biraraya gelişin ortak amaca ulaşma konusunda başarıya ulaşmasının çeşitli koşulları olduğunu belirten Phillips (1960) bunların, eylem kümesinde yer alan örgüt

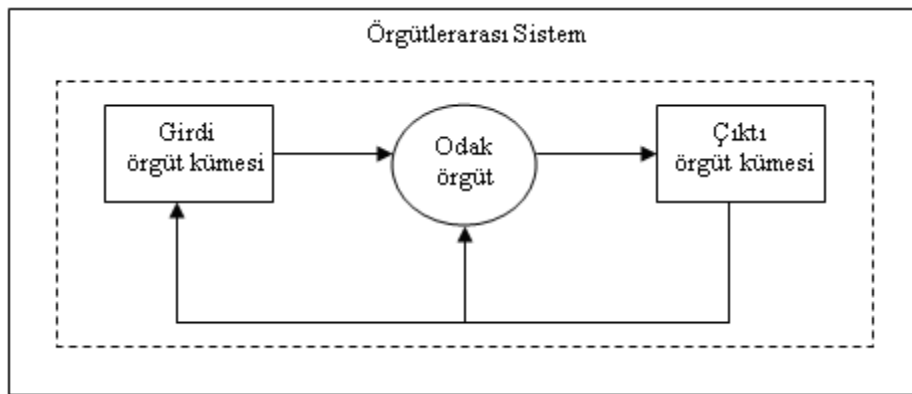
³ Bu sayılan konu başlıkları arasında, ÖAI'lerin tanımlanmasında en sık başvuru alan boyutlardan biri olan resmiyet, ilişkilerin yazılı/sözlü anlaşmalarla belirlenen sınırlarını işaret etmekte kullanılmaktadır.

sayısı, tek bir güçlü örgütün bir lider rolüne çıkma derecesi, üyeler arasındaki değer ve tutum benzerlikleri, diğer eylem kümelerinin davranışlarının etkileri olduğunu belirtir.

Whetten'in (1981) ele aldığı son ÖAI düzeyi örgütlerin birbiriyle kurduğu networklerdir. Bu tip ilişki yapılanmaları, ÖAI'ler literatüründe belirgin bir ağırlık taşımakta olup pek çok araştırmacının çalıştığı bir konu haline gelmiştir. Bu sebeple çalışmada örgütlerarası networkler (ÖAN) olarak incelenen bu düzey, ayrı bir başlık altında, literatüründeki yerinden ve ÖAI'ler ile olan kavramsal ilişkisinden daha kapsamlı bir şekilde bahsedilecektir.

Bu kısımda son olarak, Whetten'in (1981) ele aldığı bu dört düzeye ek olarak ortaya çıkan bir düzeyden daha bahsetmek olasıdır. Örgütlerarası sistem (ÖAS) olarak kavramsallaştırılan bu düzey, bu dört düzeyi kapsayan ve onların üzerinde yer alan evrensel kümedir. Literatürde bu tür bir kavramdan ilk bahsedenlerden biri Evan'dır (1976). Şekil 4'te görüldüğü üzere, bir örgütün açık bir sistem olarak girdi temin etmek ve çıktılarını dış dünyaya iletmek için kurmak zorunda olduğu ilişkilerini de kapsayacak şekilde kavramı ele alan Evan (1976), en temel düzeyiyle bunun bir ÖAS'yi teşkil ettiğini belirtir.

Şekil 4: Evan'ın (1976) Örgüt Kümesi Modelinin Temel Elemanları



Kaynak: Evan, 1976, s.80.

Evan'ın (1976), odak örgüt olarak aldığı bu örgüt, analiz edilen ve diğer örgütlerle ilişkileri incelenmek üzere baz olarak seçilen örgüttür. Örneğin, Ford

Motor Company bir odak örgüt olarak ele alınırsa girdi örgüt kümesinin, çeşitli hammaddelerin tedarikçilerini, ticaret birliklerini, devlet kurumlarını, mahkemeleri, üniversiteleri, araştırma ve geliştirme merkezleri gibi pek çok örgütü içerdiği görülür. Diğer taraftan, çıktı örgüt kümesi temel olarak araba satıcılarını içerecektir.

Evan'ın (1976) çok temel düzeyde, bir örgüt kümesini içerir şekilde ele aldığı ÖAS'nin aslında yukarıda belirtilen tüm diyadik, örgüt kümesi, eylem kümeleri ve networkleri içerir şekilde kapsamının genişletilmesi mümkündür. Aldrich ve Marsden'in (1988) örgütlerin kendi başına bir 'sosyal sistem' olduğu savından hareketle, ÖAI'lerde bu ilişkiler ağına müdahil olan örgütlerin aslında genel bir sistem oluşturduğu düşüncesini desteklemektedir. Cash ve Konsynski (1985) bu tür bir yapılanmayı, iki veya daha fazla örgütün kendi arasında bilgi alışverişi yapmak için paylaştıkları bir platform olarak ele almaktadır. Fakat ÖAS için verilen bu tanımın sınırları, çalışmada kast edilen ÖAI'lerin sistem düzeyindeki yapılanması için yetersiz bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu çalışmada, ÖAS ile sistemde yer alan tüm aktörlerin sadece bilgi alışverişi değil, çok daha geniş bir nedensellik perspektifi dâhilinde biraraya gelmeleri ile oluşan farklı şekil, yapı ve işleyiş özelliklerine sahip bir bütün işaret edilmektedir.

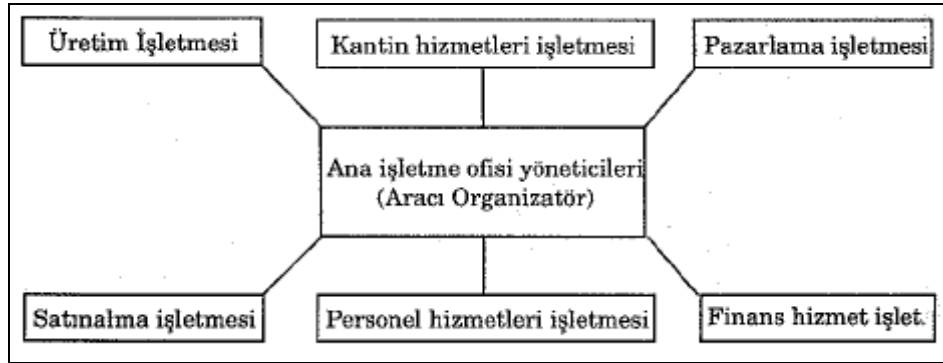
2.3.2 Örgütlerarası Networkler

Özellikle 1980'lerden sonra örgütlerin birbiriyle kurdukları işbirliği temelli ilişki yapılarının genel başlığı olarak kullanılan networklerin, farklı ülke, sektör ve bölgelerde değişik türlerine rastlamak olasıdır (Ebers, 2002: 3). Bu anlamıyla örgütler arasında varolan özel bir tür ilişki formunu işaret eden network kavramı, bir dizi bağlantı ile birbirine bağlı bulunan aktörler kümesi olarak tanımlanabilir (Borgatti ve Foster, 2003). Örgüt teorisi literatüründe, özel bir örgüt yapısı olarak, bir örgütün ana fonksiyonlarının çoğunu farklı taşeron firmalara vererek, bunların faaliyetlerini merkezde koordine etmesi şeklinde tanımlanan network örgütler, Türkçe literatürde şebeke organizasyonları (Koçel, 1998: 282) olarak kullanılmaktadır. Eren'in (2001) tanımına göre, şebeke organizasyonlar, bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek

uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu tanımın genişletilerek ele alındığı ikinci tanımda ise şebeke organizasyonlar, birbirinden bağımsız, karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğu olarak incelenmektedir (Eren, 2001: 265). Bu tip örgütsel yapıların uygulamada üç türü ile karşılaşmak olasıdır (Eren, 2001: 265-270):

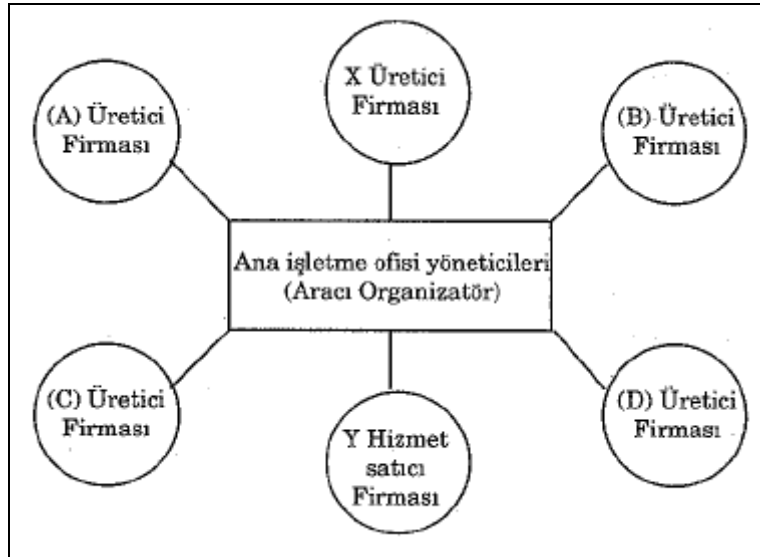
- **İçsel şebeke organizasyonları:** Bu tip organizasyonlarda, işletmenin değişik birimleri kendi başına piyasada faaliyette bulunabildikleri gibi, işletmenin tepe yönetimi aracı organizatör olarak birbirinden bağımsız olarak iş yapan bu birimleri kendi üretim ve satış faaliyetleri için koordine edebilir. Şekil 5’de görüldüğü üzere, bu tür şebeke organizasyonlarda birimlerin birbirinden ayrışması fonksiyonel bazda olabileceği gibi, her biri bağımsız ürün veya hizmet üreten birimler halinde de olabilir. Türkiye’de bulunan pek çok holdingin, özellikle ikinci tip şebeke organizasyona örnek teşkil edebileceği görülmektedir.
- **Kararlı-ölçülü şebeke organizasyonları:** Bu tip organizasyonda mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim kaynaklarının birbirinden bütünüyle bağımsız herhangi sahiplik ilişkisi olmayan işletmeler tarafından üretilmesi ve bu üretimde bulunan taşeron firmaların ürettikleri kaynakları satın alan ve ana üretimde kullanan bir aracı organizatör firmanın bulunmasıdır. Bu tip organizasyonlara bir örnek, Şekil 6’da yer almaktadır.
- **Hareketli (dinamik) şebeke organizasyonları:** Ana işletme pozisyonunda bir firmanın bulunmadığı bu tür şebeke organizasyonlarında, bir aracı örgütün koordinatörlüğünde bağımsız örgütler serbest piyasa prensibi ile biraraya gelmektedirler. Aracı niteliğindeki örgüt, istediği işletme ile işbirliğine giderken, bu örgüte mal satan diğer bağımsız işletmeler de başka aracı örgütün siparişlerini yerine getirebilmektedirler. Şekil 7’de görüldüğü üzere, aracılık rolü üstlenmiş olan üç örgüt, farklı kuruluşları biraraya getirerek dinamik networkler oluşturmaktadır.

Şekil 5: İçsel Şebeke Organizasyonları



Kaynak: Eren, 2001, s.266.

Şekil 6: Kararlı-Ölçülü Şebeke Organizasyonları

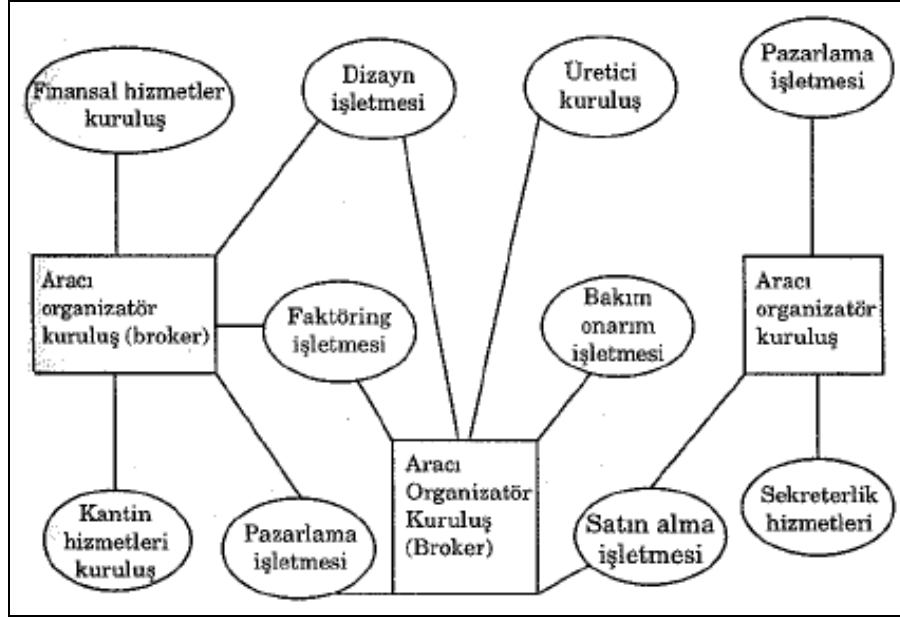


Kaynak: Eren, 2001, s.268.

Yukarıda ele alındığı üzere, örgüt literatürünün özel bir tip örgütsel yapıyı ifade etmek için kullandığı network kavramının, ÖAI'ler çerçevesi içerisinde konumlandırıldığında çok daha geniş kapsamlı bir ilişkiler bütünü işaret edebildiği görülmektedir. Whetten'in (1981) dördüncü ve son ÖAI formu olarak kavramsallaştırdığı networkler, Van de Ven'in (1976) tanımı ile kolektif ve bireysel-çıkarı gözetken amaçlara ulaşmak veya hedef bir grubun özel sorunlarını çözmek amacıyla biraraya gelip, sosyal bir sistem olarak kenetlenen örgütler arasındaki karşılıklı ilişki biçimini belirtmektedir. Bir başka tanıma göre, ÖAN'ler örgütlerin birbirleriyle gerçekleştirdikleri örgütlenme, yönetim ve değiş-tokuş ilişkilerinin özel

bir türünü temsil eder (Ebers, 2002: 4). Bu anlamıyla, gerek coğrafi, gerekse amaç farklılığı olan bir grup örgütü içeren çokuluslu şirketlerin, ÖAN olarak kavramsallaştırılarak farklı örgütler arasındaki ilişkilerin bir network mantığı ile ele alınması mümkündür (Ghoshal ve Bartlett, 1990).

Şekil 7: Hareketli Şebeke Organizasyonları



Kaynak: Eren, 2001, s.269.

Her ne kadar, yukarıda verilen bu tanım, ÖAI'lerin genel izleğine yakın bir çizgide görünse de, burada geçerli olan ilişkilerin belirgin bir sınırı olduğu görülmektedir. ÖAI'lerin, içerisine her tür ilişkiyi dâhil eden geniş kapsamlılığından farklı olarak, burada temel vurgu, işbirliği yaparak bir amaca erişme noktasına yapılmıştır. Bir başka ifade ile networklerin kuruluş ve işleyiş dinamiğinde geçerli olan, örneğin, çatışma nedeniyle biraraya gelen örgütlerin arasındaki ilişkiler değildir; örgütler bir network etrafında biraraya geliyorsa söz konusu olan genellikle bir amacın gerçekleştirilmesidir. Bu konuda istisnai bir yaklaşım Benson'a (1975) aittir. Bu yaklaşıma göre, temel bir analiz düzeyi olarak ele alınan bir network, birbirinden ayırt edilebilir birden fazla örgütü ve bunların arasında önemli miktarda gerçekleşen etkileşimi içermektedir. Bu tür bir etkileşim, kimi zaman kapsamlı ve karşılıklı bir kaynak değiş-tokuşunu, kimi zamansa 'yoğun düşmanlık' veya 'çatışma' içerebilir (Benson, 1975: 230).

ÖAN'leri, ÖAI'lerin kavramsal çerçevesi içerisinde konumlandırmayı gerektiren bir diğer önemli ayrım noktası ise bu ilişkilerin 'en az bir açıdan' diğer örgütlerle ilişkilerden farklılaşmasını sağlayacak belirgin bir sistematığı olduğu gerçeğidir. Bu sistematığın temel dayanağı, genellikle, taraflar arasında imzalanan bir anlaşma olabilir. Örneğin, Eren'in (2001) şebeke organizasyonları içerisinde ele aldığı kararlı-ölçülü şebeke organizasyonları ve özellikle hareketli (dinamik) şebeke organizasyonları Van de Ven'in (1976) tanımıyla da örtüşen bu tür networklere birer örnektir.

ÖAI'ler ile ÖAN'ler arasındaki bahsedilen bu iki önemli ayrım noktası dikkate alınarak, tanım bir kez daha ele alındığında, ÖAN'lerin, ÖAI'lerin çizdiği genel çerçeve içerisinde yer alan özel bir tip ilişkiyi işaret ettiği görülmektedir. Bu ilişki tipini, ÖAI'lerin genel kapsamından ayıran, sahip olduğu sistematik yapı ve network içerisinde biraraya gelen örgütlerin ortak bir çıkarı elde etme hedefi içerisinde bir birliktelik sergilemeleridir. Bu durumda, ÖAI'ler daha genel ve kapsayıcı bir kavram olarak ele alınarak, ÖAN'lerin üzerinde konumlandırılabilir ve ÖAI'ler için verilen tanımdan hareketle ÖAN'ler, iki veya daha fazla örgüt arasında gerçekleşen her tür etkileşim ve bağlantıların, belirgin bir sistematik etrafında şekillendiği, işbirliğine dönük yapılanmalar olarak tanımlanabilir.

Network tanımından yola çıkılarak varılan kenetlenme sistematığının, çoğu zaman yasal bir yapılanma olarak algılanması olasıdır. Fakat örgütlerin birbirleriyle kurdukları bu networklerin yasadışı bir oluşum halini de alabildiği, yapılan çalışmalarla ortaya çıkmaktadır. Örneğin fiyat belirleme amacıyla biraraya gelerek oligopol yapılar oluşturan firmalar arasında (Williamson, 1976), bu tür networklerin olduğu gözlenmektedir. Baker ve Faulkner (1993) çalışmalarında, 1950'li yılların sonlarına doğru, ABD'de ağır elektrik donanım sanayisinde faaliyet gösteren ve birbirleriyle rekabet etmek yerine, gizlice işbirliği yaparak ortak fiyat belirleyen firmalar arasındaki yasadışı networkleri araştırmışlardır. Konuyu ortaya çıkaran ve bir yargı sürecini başlatan Amerikan Adalet Bakanlığı'na ait arşiv verileri kullanarak ortaya koydukları sonuçlara göre, bu yasadışı networkün kurulmasını motive eden

temel unsur, örgütlerin verimliliğini maksimize etmek değil, network gizliliğini maksimize etmektir. Yani, ortak verimlilik arayışındaki aktörlerin bu ortaklığı kamufle etme gereklilikleri, asıl hedefi unutturup, sadece gizleme işine odaklanmaları haline dönüşmüştür.

ÖAN'ler etrafında biraraya gelmek, örgütün kendisi ve networkün geneli üzerinde önemli etkiye sahip olduğu için örgütler tarafından sıkça tercih edilen bir yapılanmadır. Bu durum, ÖAN'lerin literatürde yoğun bir şekilde çalışılmasının nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Bir diğer nedenin ise networklerin, özellikle ampirik çalışmalar için somut bir çalışma çerçevesi sunması olduğu görülmektedir. Her ne kadar ÖAN'ler, sınırları daha belirgin ve dolayısıyla çalışılması nispeten daha kolay bir uygulama alanı sunsa da, bunun araştırmacıyı, yukarıda ÖAI'ler literatüründe eleştirilen genel uygulamaya iteceği açıktır. Belli bir network kapsamında ele alınan özel bir tip ilişkiler ağını incelemek, diğer ilişkiler bütünü göz ardı etmeye yol açabilecektir. Bu çalışma, belli bir network içerisindeki standart ilişkilerin incelenmesi yerine, farklı örgütsel paydaşları içeren ve ilişkilerin taraflar arasında aktif olarak gerçekleştiği bir yapının analizine dönük olarak tasarlanmıştır. Bu sebeple, çalışma konusunun tüm karmaşık yönlerini, gerçeğe en yakın şekliyle aktarmayı hedeflediğinden, niceliksel çalışmaların genel handikapına düşmemek konusunda titizlik göstermek esas olarak alınmıştır.⁴ Diğer taraftan, bu çalışmanın yapısını güçlendirmek amacıyla, ÖAI'ler literatürünün bir alt bağlamı olarak ele alınabilecek ÖAN'ler konusunda literatürde bugüne kadar ortaya konan bilgi birikimi, çalışma kapsamında incelemeye tabi tutulmuştur.

2.3.3 Örgütlerarası İlişkilerin Çalışma Alanları

Whetten (1981), örgüt teorisinin 1960'lardan itibaren ilgisini örgüt içi faaliyetlerden, örgütün çevresindeki kısıtları ortadan kaldırmaya ve kaynak

⁴ Dünya sistemleri analizi için yapılan niceliksel yaklaşımlar konusunda bu handikapa da değinen Wallerstein (2005) "...karmaşık durumları daha basit değişkenlere indirgemek yerine, gerçek toplumsal kurumların anlaşılması için bütün sözümona basit değişkenlerin karmaşık hale getirilmesi ve bir bağlama kavuşturulması yönünde çaba gösterilmesi..." konusundaki gerekliliği belirtir ve ekler "(sarhoş hakkındaki eski bir fıkranın bize öğrettiği gibi) sadece daha iyi ışık olduğu için kayıp anahtarı sokak lambasının altında (daha fazla nicelikleştirilebilir verilerin olduğu yerde) arama(k) yanlış" tır. Çünkü " entellektüel sorunun ne olduğuna bakılarak en uygun veriler aranır; bir sorun ona ilişkin sağlam, niceliksel veriler olduğu için seçilmez" (s. 40).

bağımlılığını azaltmaya dönük faaliyetlere çevirmesine binaen, bu süreçte ÖAI'lerin artan önemine dikkat çekmektedir. Whetten (1981) çalışmasında, ÖAI'lerin dört farklı yaklaşım etrafında incelendiğini belirtmektedir. Tablo 8'de bu yaklaşımlar ve bunların ÖAI'ler konusundaki ayırım noktaları özet olarak verilmektedir.

Tablo 8: Örgütlerarası İlişkiler Araştırmalarında Farklı Yaklaşımlar

Yönlendirme	Örgüt Tipi	Bağlantı Türü	Baskın Konu	Veri Tipi
Kamu Yönetimi	Teslimat sistemindeki hizmet kurumları	Yatay	Koordinasyonu artırmak	Araştırma
Pazarlama	Bir 'dağıtım kanalı' içerisinde birbiriyle bağlantı kurmuş olan şirketler	Dikey Network	Çatışmayı azaltmak	Araştırma
Ekonomi	Şirketler (Fortune 500, kimya endüstrisi veya devlet)	Dikey veya Yatay	Yasal olmayan bağlantıları açıklamak	İkincil veri - istatistik
Sosyoloji	Toplumdaki her örgüt	Dikey veya Yatay Network	İlişkilerin genel şeklini tasvir etmek – özellikle gücün dağıtımı	Araştırma ve ikincil veri

Kaynak: Whetten, 1981, s. 2.

Tablo 8'de ele alınan ilk konu başlığı kamu yönetimidir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde kamu yönetimi örgütlenmelerinde, ÖAI analizinin özellikle 1970'li yıllarda yaygın olarak tercih edildiği çalışmaların, sağlık veya toplumsal hizmet kurumlarını araştıran çalışmalar olduğu dikkati çekmektedir (Aldrich, 1976; Alter ve Hage, 1993; Klonglan ve diğerleri, 1976; Levine ve White, 1961; Provan, Beyer ve Krutbosch, 1980; Schmidt ve Kochan, 1977; Van de Ven ve Walker, 1984). Özellikle 1970'li yıllardan itibaren, ABD'de kamuya ait hizmet kurumlarının, birbirleriyle ilişkilerinin ÖAI'ler analizi çerçevesinde ele alındığı çalışmaların, bu kurumların ortaya koydukları hizmetin toplumun bütünü için büyük önem arz etmesinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanması mümkündür. ÖAI'lerin kamu yönetimi açısından önemine işaret eden Wamsley ve Zald (1973), hemen hemen tüm kamu politikalarının uygulanmasında başarılı bir ÖAI'ler sisteminin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu görüşü destekler şekilde, Schmidt ve Kochan (1977: 222), içerisine birden fazla örgütün müdahil olduğu kamu politikalarının

oluşturulması ve yönetilmesi öncesinde, ÖAI'lerin gelişimini ve sürdürülmesini sağlayan faktörlerin analiz edilmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır.

ÖAI'lerin en yoğun şekilde gerçekleştiği alanlardan birisi de, hiç kuşkusuz pazarlama ve/veya dağıtım kanallarındaki firma ilişkileridir. Aldrich'e (1979) göre, ÖAI'lerin kamuya ait sağlık ve sosyal hizmet kurumlarını analiz eden kolu ile pazarlama kanallarına yoğunlaşan kolu arasında temel farkın, ikincinin sistemdeki örgütler arasındaki sıkı ve gevşek ilişkilerin analizine olanak tanınmasıdır. Reve ve Stern (1979), psikoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve örgütsel davranış alanlarındaki teorilere dayanarak, pazarlama kanallarının ÖAI'ler açısından incelenmeye tabi tutulduğu çeşitli çalışmaları gözden geçirip, yorumlamışlardır. Reve ve Stern'e (1979: 411) göre, pazarlama kanalları, ÖAI teorilerinin değişik boyutlarla test edilip, doğrulanabileceği çok zengin bir düzlem sunmaktadır. Çünkü burada örgütlerin, birbirleriyle bağlantıları daha belirgin ve çoğu zaman bir anlaşma çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durum araştırmacılara, geçerli ve güvenilir verilere ulaşmak konusunda son derece uygun koşullar sağlamaktadır.

ÖAI'lerin bir diğer çalışma alanı sosyolojik araştırmalardır. 1962 yılında kaleme aldıkları makalelerinde Litwak ve Hylton, analiz biriminin örgüt olduğu bir araştırma alanı olan ÖAI'lerin, o dönemin çağdaş sosyoloji çalışmalarınca es geçildiğini belirtmektedir. Onlara göre, "örgütlerarası analizin genel kurallarının açık bazı formülasyonları, geçmişin sosyoloji klasiklerinde, örneğin Marx'ın sınıf analizine teğet geçen Durkheim'in organik toplum tartışmasında bulunmaktadır" (Litwak ve Hylton, 1962: 396). Sosyologların konuya ilgisini yetersiz bulduğu bu dönemin nispeten kısa sürdüğü söylenebilir. Günümüze yaklaştıkça ÖAI'lerin, özellikle sosyoloji alanında oldukça yaygın bir şekilde analiz edilmeye başlandığı görülmektedir. Bu yaygınlaşmanın belki de en önemli sebeplerinden biri, literatürde daha önce kullanılan yaklaşımların, kentsel toplulukların her geçen gün karmaşıklaşan sosyal yapılarını anlamakta yetersiz kalması olduğunu söylemek mümkündür (Turk, 1970). Laumann, Galaskiewicz ve Marsden (1978: 455) ÖAI'lerin kent sosyologları tarafından yeni bir perspektif olarak kullanımına dikkat çekmekte ve geçmişi 1960'lara dek uzanan bu görece 'yeni' perspektifin en ayırt

edici katkısının, toplumsal yapıyı ÖAI'lerin bir toplamı olarak ele almasında yattığını belirtmektedir. Buna göre, kentler ve toplumlar, 'ortaya çıkan, yok olan, değişen, birleşen ve birbiriyle ilişkiler kuran örgütlerin toplamı' olarak kavramlaştırılmaktadır (Turk, 1970: 1).

Whetten'in 1981 yılındaki çalışmasından hareketle, literatürdeki çalışmaların bu dört ana bağlamda ele alınması, literatürün ÖAI'ler açısından sunduğu geniş kapsamlılığı, çalışmanın güncelliğini yitirmiş olması ve sonrasında yapılagelen diğer pek çok çalışmayı ele almamış olması nedeniyle yetersiz görülebilir. Literatürün 2000'li yıllarda varmış olduğu nokta, ÖAI'lerin yeni konular bağlamında analiz edildiğini göstermektedir. Örneğin, Jonsson (1986: 39) örgüt teorisi ile uluslararası örgütlere ilişkin çalışmalar arasındaki ilişkinin genellikle göz ardı edildiğini belirtmekte ve analiz çerçevesini çizmek için ÖAI'lerin sunduğu teorik altyapıdan yararlanmaktadır. Diğer taraftan, her geçen gün daha fazla disiplinlerarası bir niteliğe kavuşan örgüt literatürünün, ÖAI'leri analiz perspektifinin de bu doğrultuda geliştiği görülmektedir.

2.3.4 Örgütlerarası İlişkilerde Analiz Boyutları

Literatür taramasında bu noktaya kadar incelenen farklı çalışmalar ve bu noktadan sonra ele alınacak olan ÖAI'lerin çeşitli boyutları çerçevesinde, çalışmada inceleme kolaylığı sağlamak amacıyla, ÖAI'lerin yedi boyutta ele alındığı bir analiz tablosu oluşturulmuştur. Literatürde bu tür bir ÖAI'leri boyutlandırma yaklaşımını sunan Marrett'in (1971) çalışmasına da atıfta bulunarak ele alınan bu boyutlar aktör, konu, düzey, resmiyet, nedensellik, yapı ve etkidir. Tablo 9'da görüldüğü üzere, ilk boyutta analize tabi tutulan aktörün, çok genel bir şekilde, nasıl bir statü içerisinde olduğu ayrıştırılmıştır. Çalışma alanının Whetten'in (1981) ele aldığı şekilden biraz daha genel ve kapsayıcı olmasına özen gösterilmiştir. Özellikle son maddede belirtilen disiplinlerarası çalışmaların, alanlararası geçişe olanak tanıyacağı açıktır. Elbette, burada konuyu sosyal bilimlerin sınırları dışında ele alan çeşitli çalışmaların olması da mümkündür. Fakat bu çalışmanın temel izleğinin, sosyal bilimler çerçevesinde oluşturulması, bu tür çalışmaları bu kapsamın dışına taşımaktadır.

Tablo 9: Örgütlerarası İlişkilerde Analiz Boyutları

Aktör	Konu	Düzy	Resmiyet	Nedensellik	Yapı	Etki
Kamu sektörü örgütü	Kamu yönetimi / Siyaset / Ekonomi / İşletme	Diyadik	Resmi (Formel)	İşbirliği	Niceliksel Yapı (Yoğunluk)	Örgüt
Özel sektör örgütü	Sosyoloji	Örgüt kümesi	Resmi olmayan (Informel)	Çatışma	Niteliksel Yapı (Güç ve Güven)	Diyadik
Sivil toplum örgütü	Disiplinlerarası	Eylem kümeleri	Gayriresmi (Yasadışı)	Yasal zorunluluk		Örgüt Kümesi
Karma örgüt		Networkler				Eylem Kümesi
		Örgütler-arası Sistem				Network
						Örgütler-arası Sistem

Tablo 9’da belirtilen ÖAI’lerin düzeyleri konusunda, ağırlıklı olarak Whetten’in (1981) çalışması baz alınmış ve burada yer alan anlamları ile diyadikten networke kadar tüm düzeyler biraraya getirilmiştir. Bu temel çalışmadan farklı olarak, bu boyutun son maddesine bütün bu ilişkileri içine alan ve daha önce bahsedilen genel bir ÖAS katmanı eklenerek gerçek yaşamda varolan ilişkiler bütünü yakalanmaya çalışılmıştır. Bu tüm diyadik bağlantıları, örgüt kümelerini, eylem kümelerini ve networkleri içeren üst düzey, Rowley’in (1997), tüm odak örgütlerin kendi paydaş kümeleri⁵ ile yer aldığı karmaşık sosyal sistemini işaret etmektedir.

Marrett’in (1971) çalışmasında, ÖAI’lerin dört temel boyutundan biri olarak ele aldığı standartlaşma, değiş-tokuş edilen birimlerin ve bu değiş-tokuş etme prosedürlerinin sabitleştirilme derecesini belirtir. Tabloda yer alan resmiyet boyutunda ise kavram biraz daha genişletilerek, bir anlaşma çerçevesinde oluşan ilişkiler resmi (formel), anlaşma olmaksızın gelişen ilişkiler resmi olmayan (informel) ilişkiler olarak sınıflandırılmıştır. Bunların dışında gelişebilecek ve genellikle literatürde göz ardı edilen bir düzeyi ise gayriresmi (yasadışı) ilişkiler oluşturmaktadır. Gizli anlaşmalar etrafında şekillenmeleri de mümkün olan bu tür ilişkilerin tespit edilmesinin oldukça zor olduğu görülmektedir.

⁵ Daha önce de değinildiği üzere, Rowley’in (1997) paydaş kümesi, ÖAI’ler literatüründe geçen şekliyle örgüt kümesi ile örtüşen bir kavramdır.

Tablo 9’da verilen son üç boyut, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır. Burada, araştırma çerçevesinin bütünlüğünü korumak için özet bir şekilde verilen bu boyutlardan ilki, ÖAI’lerin nedenselliğine ilişkindir. Marrett’in (1971) ilişkinin resmiyet düzeyi olarak ele aldığı bu boyut, iki örgüt arasındaki ilişkinin ne derece resmi bir kurumun yönlendirmesinde veya bir aracının koordinasyonunda gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu aslında ilişkinin yasal bir zorlama ile kurulup kurulmadığıdır ki, bu tür bir nedenselliğin dahil edilmesi diğer nedensellikleri de dahil etmeyi gerektirir. Bu sebeple, bu boyut ileride ayrıntılı bir şekilde ele alınacak olan bir çoklu nedensellik perspektifi açısından üç temel nedeni içerir şekilde düzenlenmiştir. Bunlar, literatürde sıklıkla çalışılan işbirliği, bu nedenselliğin zıttı konumunda olan çatışma ve yasal zorunluluktur.

Bir sonraki boyut olan ilişki yapısının iki temel eksenini bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ilişkinin niceliksel yapısıdır ki bu Marrett’in (1971) dört boyutundan biri olan yoğunluk ile örtüşür. Marrett (1971), taraflar arasında kurulan ilişkide değiş-tokuş edilen kaynak miktarı ve tarafların görüşme sıklığını baz almaktadır. Fakat dikkat edileceği üzere, bu yaklaşımın ilk unsuru temelini kaynak bağımlılığı teorisine dayandırmaktadır. Bu çalışmada, ÖAI’lerin teorik tabanı daha geniş bir perspektifle ele alındığından, ikinci unsurun ağırlık kazandığı bir niceliksel yapı oluşturulmuştur. Taraflar arasındaki ilişki bir iletişim olgusu olarak ele alınarak, ilişki yoğunluğu ön plana çıkarılmıştır. Niteliksel yapıda, literatürde ÖAI’lerin odak noktası haline gelen iki kavram olan güç ve güven ele alınmıştır. Bu iki boyutun, Marrett’in (1971) karşılıklılık boyutu ile örtüşen çeşitli unsurları olduğu görülmektedir. Bu boyutta, değiş-tokuş edilen kaynağın dengeli dağılımı ve ilişkinin iki taraf için de sonuç ifade etme derecesi belirtmektedir. Yine kaynak bağımlılığının temel izleğini taşıyan bu boyut, çalışmada niteliksel yapının temel unsurlarından güç dengesinde, ilişkideki tarafların birbirlerine göre güç paylaşımları olarak incelenerek daha genel bir şekilde ele alınmaktadır. Ayrıca burada güven derecesi de sorgulanarak, ilişkinin nitel yapısının analizi derinleştirilmektedir. Son boyut olan etki boyutunda ise, ilişkinin taraflar açısından yarattığı faydaya odaklanılmaktadır. Bu durum Marrett’in (1971) karşılıklılık boyutunda ikinci unsura uygun

düşmektedir. ÖAI'lerin, başta odak örgütün kendisi olmak üzere, diğer düzeylerde etkisi araştırılmaktadır.

2.4 Örgütlerarası İlişkilerin Teorik Altyapısı

19. yüzyılın sonundan itibaren, Batı Avrupa'da artan sanayileşme faaliyetlerine bağlı olarak, örgütler ve yönetim hakkında düşüncelerin derlendiği verimli bir çalışma alanı doğmaya başlamıştır (Spriegel ve Lansburgh, 1957: 2.1). Örgüt teorisinin evrimsel sürecini başlatan Taylor'un bilimsel yönetim, Weber'in bürokratik örgüt ve Fayol'un yönetim ilkeleri hakkındaki düşünceleri, örgütün içsel mekanizmalarına yönelik bir analiz gerçekleştirmeleri ve normatif bir yaklaşımla ideal örgütün tanımını getirmeleri bakımından önemli bir yere sahiptir (Daft, 2003). Kuşkusuz, örgüt teorisinin temelini inşa eden bu üç yaklaşım, örgütsel yapı ve işleyişleri anlamak konusunda literatüre büyük bir katkı sağlamıştır. Fakat örgütlerin süreç içerisinde giderek karmaşılaşan yapı ve işleyişlerinin analizinde, bu yaklaşımlar sınırlı bir bakış açısı sunmaya başlamıştır. Klijn'in (1997: 19) rasyonel örgüt yaklaşımı adı altında ele aldığı bu teoriler, örgütleri çevreleriyle ilişki içerisinde olmayan varlıklar olarak ele almaktadır.

Özellikle 1950'li yıllardan itibaren başlayan bir süreçte, örgütlerin analizinde yeni teori ve yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan biri Klijn'e (1997) göre, örgütlerarası teoridir. Klijn (1997), 1960'lı ve 1970'li yıllarda, örgüt sosyolojisi alanında yeni bir akım olarak ortaya çıkan örgütlerarası teoriyi, başlı başına bir teori olarak ele almaktadır. Ona göre, temelde örgütlerin birbirleriyle ilişkileri ve stratejileri konusuna odaklanan bu teori, örgüt bilimindeki diğer teorilerden beslenmektedir. Fakat literatürün, örgütlerarası teorinin kendi başına varlığı konusunda hemfikir olduğunu söylemek zordur.

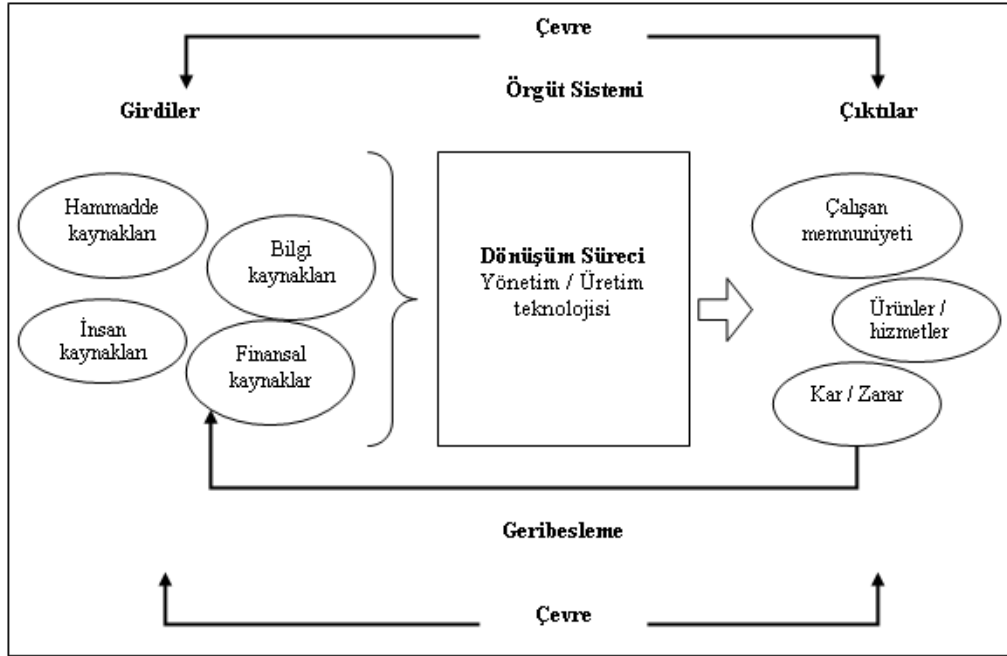
Sharfman, Gray ve Yan'a (1991: 181) göre, örgütlerarası ortaklıkların değişik tip ve şekillerde ortaya çıkışı, örgüt teorilerinin bu açıdan yeniden okunmasını ve yorumlanmasını gerektirmiştir. ÖAI'leri Marx-Hegel geleneğinden hareketle ortaya çıkan bir diyalektik düşünce sistemi ile analiz ettiği çalışmasında Zeith (1980), ÖAI'lerin 1960'lı yıllardan itibaren genel bir teorik çerçeveye kavuşturulma çabası

kapsamında farklı teoriler kapsamında ele alındığını, fakat bu teorilerin hiçbirinin konuyu bütünlüğüyle kavrayamadığını belirtmektedir. Zeith'e (1980) göre, bu durumun olası bir nedeni, bilimin baskın bir pozitivist yaklaşımla kavramsallaştırılmasının, ÖAI'ler gerçeğine uygun olmamasıdır. Bilime hâkim olan bu pozitivist yaklaşımın genel teorik yapılar kurmaya önem veren bakış açısı, ÖAI'lerin sahip olduğu çeşitliliği açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu ciddi eleştirinin mümkün olduğunca ortadan kaldırılması, ÖAI'lerin analizine vurgu yapan önemli teorik yaklaşımları sistematik bir şekilde derlemek yoluyla yine örgüt teorisine başvurmaktan geçmektedir. Çünkü Hirsch ve Friedman'ın (1986) işaret ettikleri üzere, bir örgütsel araştırmanın gücü, örgütler hakkında tek bir teorinin sağladığından daha gerçekçi bir yapı sunan bir teoriler karması tarafından ele alınmasından gelmektedir. Bu çalışmada, ÖAI'lerin tek bir teorik yaklaşımla ele alınamayacak genişlikte olduğu gerçeğinden hareketle, örgüt literatüründeki değişik teorileri ve yaklaşımların sunduğu perspektiflerden, ÖAI'ler için genel bir teorik çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

ÖAI'lerin analiz edilmesinde yaygın olarak kullanılan teorilerden birinin sistemler teorisi olduğu görülmektedir. Örgüt teorisinin gelişimine yeni bir açılım kazandırmış olan bu teori, örgütlerin diğer örgütlerle olan ilişkilerinin analizinde önemli bir zemin sağlamıştır. Önceki bölümden hatırlanabileceği gibi, Hodge, Anthony ve Gales'in (1996: 12) kapsamlı tanımında, örgütler ortak bir amaç çerçevesinde, belirgin sınırlar içerisinde toplanmış olarak hareket eden, işbirliği ve koordinasyon halindeki beşeri sistemler olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu tanımda vurgulandığı üzere, örgütün kendisinin bir sistem olarak ele alınması, onun dış çevresiyle ilişkilerinin analizi açısından önemli bir katkıdır. Örgütün bir sistem olduğu fikrinden yola çıkan sistemler teorisi, temel olarak olayları (veya sistemleri) tek bir açıdan ve başka bir olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, belirli bir çerçeve kapsamında ve başka olaylarla ilişkileri açısından ele almanın daha etkin olduğunu ileri sürmektedir. Bu teori kapsamında ele alındığında, bir sistem, bütün olarak ortak bir amaca erişmek için çalışan birbiriyle ilişkili bir dizi parça olarak tanımlanmaktadır (Boulding, 1956). Şekil 8'de görüldüğü üzere sistemde bir

örgüt, dış çevresinden aldığı girdileri çeşitli yollarla dönüştürerek, yine dış çevresine çıktı olarak sunmaktadır.

Şekil 8: Sistemler Teorisinin Yaklaşımıyla Örgüt ve Çevresi



Kaynak: Daft, 2003, s. 52.

Sistemler teorisinin sunduğu bazı fikir ve kavramların, örgüt ve yönetim düşüncesi üzerinde büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Daft, 2003: 52). Bunlardan bazıları, açık ve kapalı sistemler, entropi, sinerji, alt-sistem kavramlarıdır (Kast ve Rosenzweig, 1972). Bu teoriye göre, eğer bir sistemin faaliyette bulunduğu dış çevresi ile arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem; eğer herhangi bir alışveriş söz konusu değilse kapalı sistem olarak ele alınmaktadır (Koçel, 1998: 160). Bu açık-sistem perspektifinin örgüt teorisine uygulanmaya başlanması ile ÖAI'lerin önemi ortaya çıkmaya başlamıştır. Cook'a (1977: 62) göre, açık sistemler yaklaşımını, ÖAI'ler analizinde kullananlar açısından 'çevre' kilit önemde rol oynamaktadır; buna göre çevre sadece örgütlerin içerisinde var oldukları sosyal bağlam olarak değil, örgütsel yapı ve süreçleri birincil elden belirleyen bir etmen olarak tanımlanabilir.

Sistemler teorisini takiben ortaya çıkan başka teori ve yaklaşımların da ÖAI'lerin kavramsallaştırılmasına katkısı olduğu görülmektedir. Klijn'e (1997) göre,

hümanistik ekolün bir uzantısı olarak ortaya çıkan durumsallık teorisinin, ‘ÖAI teorisi’nin geliştirilmesinde belirgin bir izi olduğu açıktır. Durumsallık teorisi, evrenselci yönetim düşüncesinin her örgüt için öne sürdüğü tek boyutlu bakış ile vak’a görüşünün öne sürdüğü her durumun tek tek ele alınması olgularını birleştirerek, bir durumun açıklanması ve anlaşılmasında çeşitli değişkenlerin varlığının belirlenmesinin önemi üzerinde durur. Bir diğer ifade ile durumsallık teorisi, örgütsel problemlerin başarılı bir şekilde çözümlenmesinin, yöneticilerin o duruma ilişkin temel değişkenleri belirleme yetileri ile doğru orantılı olduğunu savunur (Daft, 2003: 53).

Luthans’a (1973) göre, durumsallık teorisinin ortaya çıkışı, evrenselci yaklaşımın uygulanmasının performans sonuçları üzerindeki hayal kırıklığı yaratan etkisi ile olmuştur. Her ne kadar sistemler teorisi, pek çok olgunun açıklanması ve bir genel çerçeveye oturtulmasına yardımcı olsa da, Luthans (1973: 70) durumsallık teorisinin örgütün karşı karşıya olduğu karmaşayı daha net bir şekilde ele alıyor olmasının, ona daha fazla önem kazandırdığını düşünmektedir. Joynt’a (1977) göre, durumsallık teorisinin, farklı örgütsel durumlar için farklı yönetim şekillerinin başarıya ulaştıracağını telkin eden bu bakış açısından, bir örgüt için dikkate alınması gerek temel durumsallık ortaya çıkmaktadır. Bunlar çevre, teknoloji, yapı, iletişim, motivasyon, liderlik, karar verme mekanizması ve iş tasarımlarıdır (Joynt, 1977: 426-427). Gerek çevre, gerekse burada bahsedilen tüm bu unsurların örgütün yönelimleri üzerinde etkisi olacağı ve tek bir evrensel davranış biçiminden bahsetmenin güçlüğü ortadadır. Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımınca ele alındığı şekliyle, bir örgütün farklı örgütsel paydaşlarla olan ilişkilerini, içerisinde yer aldığı bu farklı durumsallıkların etkisi ile belirlediği açıktır. Wooton’a (1977: 432) göre, “durumsallık yönetimi bir örgütün çevresi ile olan ilişkilerine odaklanır” ve bu etkileşim süreci günümüzün örgüt teorisyenleri ve uygulayıcıları için temel ilgi alanı konumundadır.

Klijn (1997) örgüt teorisindeki belli başlı akımlardan biri olarak gördüğü durumsallık teorisinin, geleneksel örgüt teorilerinden ‘ÖAI’ler teorisi’ne geçişte önemli bir rol oynadığını düşünmektedir. Buna göre, Tablo 10’da görüldüğü üzere,

rasyonel örgüt algısından, örgütlerarası düzleme geçişte, aktör, süreç, kararlar, güç ve bilgi gibi çeşitli boyutlarda değişimler meydana gelmiştir. Kuşkusuz, Klijn'in (1997) ele aldığı şekliyle durumsallık teorisi, sistemler teorisinin genel çıkarımları üzerinden hareket etmektedir. Burada örgüt, diğer örgütlerin yer aldığı bir sistemin parçası olarak kavramsallaştırılmakta ve bu ilişkilerin ağırlıklı olarak kaynak temini çerçevesinde gerçekleştiği varsayılmaktadır.

Tablo 10: Örgüt Biliminde Yaklaşımlar

<u>Yaklaşımlar:</u> Boyutlar	Rasyonel Örgüt (1900-: Fayol; Taylor; Weber)	Durumsallık Teorisi (1960-: Burns ve Stalker; Lawrence ve Lorsch; Mintzberg)	Örgütlerarası Teori (1970-: Levine ve White; Aldrich; Pfeffer; Benson; Crozier)
Aktörler	Açık amaçları olan tutarlı birimler olarak örgütler	Birbiriyle ilişkili altsistemlerden oluşan açık sistemler olarak örgütler	[Diğer] örgütlerden oluşan bir ağı parçası olarak örgütler
Süreçler	Rasyonel, üst [yönetim tarafından] planlanmış, amaca ve olası en yüksek çıktı sağlamaya dönük olarak yönlendirilme Planlama, örgütlenme ve denetim	Çevredeki değişimlerin stratejik öngörümü Altsistemler ve bunların etkileşimlerinin ayarlanması	Kaynakların değiş-tokuş edildiği örgütlerarası etkileşimler Örgütlerarasındaki örgütsel düzenlemelerin (bağlantıların) rehberlik etmesi
Kararlar	Merkezi otoritenin stratejik eylemlerinin sonucu [Önceden]formüle edilmiş hedeflerin amaçlanması	Altsistemler arasındaki etkileşimin sonucu Örgüt yapısı ile çevre arasındaki en iyi uyumun amaçlanması	Örgütler arasındaki müzakerelerin [/görüşmelerin] sonucu Yaşamak için gerekli kaynak akışının sürdürülmesinin amaçlanması
Güç	Açık, merkezi otorite yapısı (örgütün üst [yönetimi])	Belirsiz otorite yapısı (altsistemlerin düzenlenişine bağlı olarak)	Merkezi olmayan otorite yapısı Kaynaklara (olan ihtiyaca) bağlı güç
Bilgi/ değerler	Mevcut bilginin bilimsel yolla elde edilmesi Açık hedefler ve değerler	(Çevresel özelliklere göre ayarlanmış) stratejik bilgi elde etme Belirsizliğe değer verilmesi	Bilgi, farklı aktörler tarafından sahip olunan bir güç kaynağı [konumunda] Değerler çelişkilidir

Kaynak: Klijn, 1997, s.20.

ÖAI'lerin çeşitli yönleri ile açıklanmasında, Schmidt ve Kochan'a (1977) göre, birbirine rakip iki yaklaşım olan değişim ve güç-bağımlılığı yaklaşımları literatürde özellikle ön plana çıkmaktadır. Hall ve diğerlerine (1977: 457) göre, bu iki yaklaşımdan ÖAI'lerin analizinde en yoğun olarak kullanılanı değişim teorisidir. ÖAI'lerin karmaşık yapısını, değişim teorisinin sunduğu perspektifle ilk kez ele alan Levine ve White'tır (1961). Fakat onların açtığı bu kavramsal düzlemin,

kendilerinden sonra gelen diğer teorisyenlerce de kullanıldığı göze çarpmaktadır (Thompson, 1967; Aiken ve Hage, 1968; Warren, 1967).

Levine ve White'a göre (1961), ÖAI'lerin analizinde kullanıldığı anlamıyla 'değişim', iki örgüt arasında gerçekleşen ve bu örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan her tür gönüllü faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Cook'a (1977) göre, bu tanımdaki temel sorun, iki örgüt arasında gönüllülük esasıyla gerçekleşen 'her' tür faaliyeti değişim olarak nitelendirerek, 'değişim' kavramını 'etkileşim' kavramıyla aynı anlama getirmesidir. Buna göre, "bir değişim ilişkisi (örneğin A_x ; B_y), iki veya daha fazla aktör (A, B, ...) arasında ortak bir menfaat için gerçekleşen kaynak (x, y, ...) transferlerini içeren gönüllülük esaslı işlemlerdir" (Cook, 1977: 64). Bu tanımdaki 'aktör' kavramının sadece bireyleri değil, şirket toplulukları ve kolektif aktörler olarak örgütleri; 'kaynak' kavramının ise her tür değerli faaliyet, hizmet veya malı ifade ettiğini belirtmektedir (Cook, 1977: 64). Buna göre, her ÖAI, bu teori kapsamında ele alınamamaktadır.

Schmidt ve Kochan'ın (1977) özetlediği üzere, değişim teorisinin sunduğu perspektifte ilişkiler, iki veya daha fazla örgütün üyelerinin, etkileşimde bulunurlarsa ortak bir menfaat veya kazanca ulaşacaklarını farketmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, teorisinin öngördüğü şekliyle, her örgüt lideri, başka bir örgüt lideriyle ilişki kurarken, amaçlarına ulaşmak için etkileşim içine girmenin, bağımsız hareket etmekten daha iyi olacağına dair içsel bir motivasyona sahip olmalıdır (Schmidt ve Kochan, 1977: 220). Bu tür bir ortak menfaat beklentisi ile biraraya gelen örgütlerin arasındaki ilişkinin doğası, değişim perspektifinin öne sürdüğü şekliyle, işbirliği ve sorun-çözümü üzerine odaklanacaktır (Walton, 1965).

Değişim teorisinin, ÖAI'ler açısından ele alındığında, en iyi uygulama alanı olarak karşımıza çıkan örneği pazarlama kanallarıdır. Pazarlama kanalı üzerinde yer alan birbirine bağlı örgütler, çıktıların değiş-tokuş edilerek, nihai kullanım için ürün ve hizmetlerin hazırlanmasına dönük faaliyetleri yerine getirirler (Reve ve Stern, 1979: 405). ÖAI'lerin en yoğun şekilde gerçekleştiği bu sistemde, birbirine bağımlılığın kilit noktasını bu değişim ilişkisi almaktadır.

Schmidt ve Kochan'ın (1977) ÖAI'lerin kavramsallaştırılmasında birbirine rakip iki yaklaşımdan biri olarak ele aldığı güç-bağımlılığı yaklaşımında temel tema, ÖAI'lerin yapısına ilişkin bir unsur olarak ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmış olan 'güç' kavramıdır. Literatürde, ilk olarak sosyal ilişkilerin içerdiği güç boyutunun analiz edilmeye başlanması ile gelişen güç-bağımlılığının, bu anlamıyla güç, otorite, meşruiyet vb. gibi birbiriyle bağlantılı çeşitli kavramları bireylerarası düzeyde bütünlüklü bir şekilde sunmaktadır (Emerson, 1962). Güç-bağımlılığı perspektifinden ele alındığında, örgütlerin arasındaki ilişkinin doğasının, taraflardan birinin diğerinin kaybetmesi pahasına kendi çıkarlarını gözetmesi nedeniyle, pazarlık ve çatışma üzerine kurulduğunu söylemek mümkündür (Schmidt ve Kochan, 1972).

Galaskiewicz (1985) ÖAI'lerin özellikle ön plana çıktığı üç alandan biri olarak ele aldığı 'kaynak temini ve dağıtımı' alanının, literatürde genellikle güç-bağımlılığı perspektifinden incelendiğini belirtir. Literatürde ÖAI'leri güç-bağımlılığı perspektifinden ele alan çalışmaları inceleyerek, ÖAI'ler düzeyde güç kavramının 'ilişkisel' anlamıyla ve bir sosyal değişim çerçevesinden incelendiğini belirten Galaskiewicz (1985: 283), bu çalışmalarda kaynak bağımlılığı ve değişim teorilerine olan vurgulardan da bahsetmektedir. ÖAI'lerin incelenmesinde biri diğerinden ayrı düşünülemeyen bu üç yaklaşımın, literatürdeki pek çok çalışmada tek bir potada eritilerek sunulduğu görülmektedir.

ÖAI'lerin açıklanmasında önemli bir yeri olan kaynak bağımlılığı teorisinin genel ilgi alanı örgütün kaynak temin etme sürecidir. Bu teoriye göre, bir örgüt kendi kendine yeten bir birim olmadığı için, ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmekte, çevresindeki örgütlerle bir değişim ilişkisi içerisinde olmak zorundadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Aldrich'e (2008: 290) göre, toplumdaki kaynak akışını kontrol eden diğer örgütler, pek çok örgütün çevresindeki temel unsurlardır. Kaynak temini yarışının baskısı altında gerçekleşen örgütlerarası iş bölümü, örgütü bu kaynakları temin edeceği diğer örgütleri arayıp bulmaya yönlendirmektedir. Eğer diğerlerinden kaynak temin etme arayışında olan örgütün kendisi de stratejik kaynakları yönetiyorsa uygulayabileceği bir kaç strateji bulunmaktadır; ya alternatif kaynaklara

yönelecek, ya diğeri üzerinde korku temelli güç kullanmaya başlayacak ya da amaçlarını veya teknolojisini yeniden düzenleyerek, bu kaynağa olan ihtiyacını ortadan kaldıracak ve tedarikçiye olan bağımlılığını azaltacaktır. Eğer tedarikçi, örgütün stratejilerini etkili manevralarla karşılayabilir ve onun kendisine olan bağımlılığını azaltmasını engellerse, örgüt kendisini bir bağımlılık ilişkisi içerisinde bulacaktır. Böyle bir durumda ‘bağımlılık’ en önemli ÖAI’dır ve kaynak bağımlılığı teorisi bu bağımlılık ve güç dengesini açıklamak konusunda önemli ipuçları sunmaktadır (Aldrich, 2008: 290).

Yukarıdaki örnekten de anlaşıldığı üzere, bu teorinin sunduğu olanaklar çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgüt aslında çevresindeki faktörlere uyum sağlamaya çalışan edilgen bir varlık değildir. Ulrich ve Barney’e (1984: 472) göre, örgütler, kendi bağımlılıklarını azaltarak veya diğer örgütlerin kendilerine olan bağımlılıklarını artırarak, bu bağımlılık ilişkilerini değiştirmek için girişimde bulunmaktadırlar. Bu durumda, kaynak bağımlılığı teorisinin örgütlere, literatürdeki diğer teori ve yaklaşımlardan farklı olarak, çevreleri üzerinde belli bir etkilme gücü atfederek, manipüle edici bir rol verdiğini söylemek mümkündür. Pfeffer ve Salancik (1978: xiv-xv), kurumsallaşma teorisi ile kaynak bağımlılığı teorisi arasındaki temel farkın bu noktada yattığını belirtmekte ve bu teorinin, örgütün çevresini değiştirme potansiyeline daha fazla olasılık tanıdığını belirtmektedir.

Kaynak bağımlılığı teorisinin, ÖAI’lerin analizinde yaygın olarak başvuru olan bir teori olmasında, örgütlerin içerisinde oldukları bu bağımlılık ilişkilerinin, onları oldukça karmaşık bir ilişkiler düzleminin aktörleri haline getirmesinin olduğu söylemek yanlış olmaz. Van de Ven ve Walker (1984), Texas’ta faaliyet gösteren çocuk bakım ve sağlığı örgütleri arasındaki ÖAI’lerin başlangıç, gelişim ve bitimini uzun vadede değerlendirdikleri çalışmalarında, diğer örgüte kaynak nedeniyle bağımlılığın olduğu yönündeki bir algının, ÖAI’lerin geliştirilmesini tetikleyici bir işlev üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Buna göre, kaynak bağımlılığı iletişim, kaynak transferleri ve uzlaşma üzerinde güçlü bir belirleyicidir. Diğer taraftan, kaynak bağımlılığının, örgütlerin arasında güç dengeleri üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir (Provan, Beyer ve Kruytbosch, 1980).

Sharfman, Gray ve Yan'a (1991) göre, kaynak bağımlılığı teorisi kaynak temini ve belirsizliğin azaltılması konularını, örgütlerin birbiriyle yakınlaşmalarını motive edici unsurlar olarak ele almaktadır. Bu teorinin sunduğu perspektifle çalışmalarını yönlendiren Levine ve White (1961), sağlık sisteminde faaliyet gösteren farklı örgütlerin birbirleriyle ilişkilerini, yerel sistemdeki kaynakların temini açısından ele almaktadır. Kaynak-bağımlılığı perspektifinin, aynı pazarlama kanalı üzerinde faaliyet gösteren firmaların ilişkilerinin analizinde de kullanıldığı göze çarpmaktadır. Galaskiewicz (1985), literatürde bu ve buna benzer çalışmalar haricinde bulunanların genellikle bağımlılığın/baskın unsurların örgütlerin stratejileri, yapıları ve itibarları üzerindeki etkileri yerine, bağımlılığın şekli ve değişim ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak tanımlayıcı düzeyde kaldığını belirtmektedir. Ona göre, sorunlardan ilki varolan çalışmaların, kaynak bağımlılığının sunduğu çerçeveyi yeterince kullanamaması iken, bir diğeri stratejik kararlarda çevresel kısıtların rolü noktasına yeterince ilgi gösterilmemesidir (Galaskiewicz, 1985: 285).

Sharfman, Gray ve Yan'a (1991) göre, bir değişim ilişkisine doğrudan atıfta bulundukları için kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti teorileri, özellikle işbirliğine dönük olan ÖAI'lerin analizine temel kaynaklık etmektedir. Konuya ilişkin önemli bir perspektif sunan işlem maliyeti teorisinin öngörü ve analizleri, tam rekabet piyasasının varolmadığı bir duruma ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere tam rekabetin varolduğu bir piyasada, işlemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bir işlem maliyeti söz konusu değildir. Böyle bir pazarda, bilgiye ulaşılması sorunsuz, karar-verme süreci tamamıyla rasyonel, her zaman alternatif tedarikçi ve müşteri bulunabilmekte ve pazarda iki taraf arasında gerçekleşen spesifik işlemlerde bir dönemden diğerine devreden nakil işlemi etkisi söz konusu olmamaktadır. Fakat bu durumlardan birinin geçerli olmadığı bir durumda, işlem maliyeti ortaya çıkar ve bağımsız aktörlerin arasında olan işlemlerin örgülenmesi, gerçekleştirilmesi ve denetlenmesi için ek çaba göstermek gerekmektedir (Johanson ve Mattsson, 1998: 260).

İşlem maliyeti teorisi temelde, değişim ilişkilerindeki maliyet ve verimlilik unsurunu analize dâhil etmektedir. Bu teori örgütleri, sınırlarını sık sık değiştiren, işlemleri belirli aralıklarla kendi hiyerarşik düzlemine dâhil eden, bazı işlemleri ise pazar koşullarınca yönetilmek üzere kendi bünyesinden çıkaran birimler olarak görmektedir. Burada odak noktası, işlem maliyetini azaltmak için işlemlerin hangi durumlarda dışsallaştırıldığı, hangi durumlarda ise içselleştirildiğinin anlaşılması üzerindedir (Smithson ve Reekers, 1995). Nedenleri her ne olursa olsun, işlemlerin örgüt bünyesine içselleştirildiği veya dışsallaştırıldığı bir sürecin, örgütü diğer örgütlerle ilişki kurmaya yönlendireceği açıktır. Özellikle işbirliğine dönük mekanizmalarda, örgütlerarası işlem içerisine giren tarafların en uygun maliyete erişmesi mümkün olabilmektedir (Williamson, 1975).

Ekonomi kökenli bir sava dayanan işlem maliyeti teorisi, ekonomik bir temeli olmaksızın da kurulma olasılığı olan pek çok ÖAI'yi açıklamak açısından yetersiz kalmaktadır (Sutcliffe ve Lammont, 2002). Çalışmalarında, örgütlerarası stratejileri işlem maliyeti yerine 'işlemsel değer' perspektifi ile değerlendiren Zajac ve Olsen (1993) işlem maliyeti teorisinin bu tür bir analizde ortaya çıkan iki temel kısıttan bahseder. İlk olarak, işlem maliyeti teorisi temel olarak maliyet minimizasyonunun tek taraflı analizini yapmakta ve bu sebeple de bir takas ilişkisi içerisinde olan tarafların birbirine olan bağımlılığını göz ardı etmektedir. İkinci olarak, işlem maliyeti örgütlerarası takas ilişkilerinin yapısal analizini ön plana çıkarırken, sürece ilişkin konuları ihmal etmektedir. Bu iki kısıttan hareketle, örgütlerarası stratejileri işlemsel değer perspektifi bağlamında ele alan Zajac ve Olsen (1993) tek bir firmanın maliyet minimizasyonu yerine, müşterek değer maksimizasyonunu ön plana çıkaran ve örgütlerarası takas ilişkilerinde değer yaratmaya ilişkin süreç faktörlerini ele alan bir yapı sunmaktadır.

Literatürde farklı teorilerin sunduğu perspektifler ışığında konuyu ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birinde, elektronik veri takasının ÖAI'lerin koordine ve kontrolü üzerindeki etkisini araştıran Smithson ve Reekers (1995) araştırma çerçevesini işlem-maliyeti teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve network perspektifinin sunduğu teorik altyapı üzerinde kurmuştur. Smithson ve Reekers (1995) çalışmalarında bu üç farklı yaklaşımın sunduğu bakış açısını çeşitli

faktörler bağlamında değerlendirerek, Tablo 11’de yer alan nitelikli bir karşılaştırma sunmaktadırlar.

Tablo 11: Çeşitli Teorik Perspektiflerin Karşılaştırılması

	İşlem maliyeti teorisi	Kaynak bağımlılığı teorisi	Network yaklaşımı
Teorik temel	* Paradigmanın işlevselliği * Neoklasik çerçeve	* Sosyo-politik paradigma * Açık sistemler teorisi * Sosyal değişim teorisi	* Yapısal paradigma * Sosyal değişim teorisi * Endüstriyel pazarlama * Kaynak bağımlılığı teorisi
Varsayımlar	Optimal yönetim yapısının seçimi için işlemlerin maliyeti kritiktir	Örgütler kendilerine gerekli olan dışsal kaynaklar üzerinde kontrol elde etmek için çalışırlar	Örgütler, geniş bir networkte diğer firmalarla etkileşim içerisinde bulunan sosyal birimlerdir
Analiz birimi	Özel işlem ilişkisi	Bağımlılık ilişkisi	Birbirine bağlı ilişkiler networkü
Kapsam	Bir iş ilişkisinin kurulması, işleyişi ve sürdürülmesindeki ekonomik maliyetlerin analizi	Örgütsel etkileşimin davranışsal ve politik boyutlarının göz önüne alınması	Örgütsel davranışı, network yapısı kanalıyla tanımlama ve analiz etmek
Güçlü yanları	Verimlilik ve maliyet yapılarının incelenmesi	Politik ve davranışsal boyutların göz önüne alındığı bütünsel yaklaşım	Analizi birbirine bağlı firmaların networküne dek genişleten dinamik yaklaşım
Zayıf yanları	* Ekonomik konulara odaklanan dar bakış açısı * Optimal bir yapının varlığını varsayan soyut ve durağan analiz * Değişim maliyetinin göz ardı edilmesi	* Politik motivasyonun aşırı vurgulanması ve yapısal nedenlerin dikkate alınmaması * Kavramsal ve işlevsel tanım eksikliği	* Teorik açıdan nispeten az temellendirilmesi * Kavramlar ve veri toplama araçlarının yavaş gelişim hızı

Kaynak: Smithson ve Reekers, 1995, s.759.

Tablo 11’de ele alındığı şekliyle network yaklaşımının, diğer teorilerden beslenen eklektik bir bakış açısı sunduğu görülmektedir. Daha önce ele alındığı üzere, networklerin literatürde sıkça çalışılmasına paralel olarak ortaya konan bu yaklaşımın, ÖAI’lerin genel bütünlüğünü kapsayıcı bir bakış açısı sunmadığı görülmektedir.

Gray ve Yan’a (1990) göre, gerek kaynak bağımlılığı gerekse işlem maliyeti teorileri, ÖAI’lerin kurulma nedenleri üzerine yoğunlaşmakta ama bunların

sürdürülebilirlikleri noktasına dair herhangi bir yaklaşım öne sürememektedir. İşlem maliyeti teorisi olası bir işbirliğinin taraflar açısından beklenen fayda ve maliyeti noktasına eğilirken, örgütleri bu sonuca götüren sosyo-yapısal ve üst-yapısal unsurları göz ardı etmektedir (Fombrun, 1986). Diğer taraftan kaynak bağımlılığı teorisi, taraflar arasında değişen bağımlılık ilişkilerini incelerken, asıl vurguyu, örgütün çevresel değişiklikleri yönlendirmekte elde ettiği tekil düzeydeki role vermekte, çevresel bağlantıları önemsememektedir. Sharfman, Gray ve Yan'a (1991: 182) göre, odağına ne maliyet ne de belirsizlik unsurlarını alan kurumsallaşma teorisi, örgütlerin özellikle işbirliğine dönük ilişkilerinin sürdürülmesini açıklamaya elverişli bir teoridir. Kurumsal çevre, gerek ilişkinin kurulması gerekse sonuçlarını etkileyen bir etmendir (Sharfman, Gray ve Yan, 1991: 203).

Kurumsallaşma teorisi örgütü, kurallar, normlar ve yerleşmiş toplumsal kabullerin çevrelediği bir bağlam içerisinde ele alır. Modern toplumlarda, örgütsel yapıların bu yüksek düzeyde kurumsallaşmış bağlamın içerisinde faaliyet göstermeleri (Meyer ve Rowan, 1977), onları bu kurallar bütününe tabi kılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Çünkü örgütler, toplumsal olarak meşru ve rasyonel kılınmış unsurları kendi formel yapılarına içselleştirdikleri oranda meşruiyetlerini kazanmakta ve kaynakları ile hayatta kalma yetkinliklerini artırmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977: 352). Oliver'e (1997: 103) göre, örgütlerin kurumsal çevrede başarıya ulaşmaları ancak meşruiyetlerinin toplumsal alanda kabulü ile süreç ve çıktılarının onaylanması yoluyla mümkün olabilmektedir.

Bu teorinin bakış açısı ile değerlendirildiğinde, kurumsal çevrenin, örgütün çevresinde, onun varlığını ve faaliyet alanını sürekli olarak sorgulayan bir baskı gücü olarak yer aldığını saptamak mümkündür. Meyer ve Rowan (1977), kurumsal güçlerin teşvikler, ödüller ve cezalar gibi mekanizmalar yoluyla örgütün bu çevreye yapısal uyumunu sağlayıcı bir baskı kurduğunu ileri sürmektedir. Örgütün çevresindeki bu kurumsal baskı ve beklentilerin toplumdaki çok değişik kaynak ve inanç sistemlerinden beslendiğini belirten Scott (1987: 498), bunlara örnek olarak, kamuoyu, eğitim sistemleri, kanunlar, mahkemeler, meslekler, ideolojiler, yasal yapılar, ödüller ve teşvikler (sistemi), sertifikalama ve akreditasyon kurumları, devlet

onayı ve zorunlulukları gibi unsurları vermektedir. ‘Politik sektör’ün kurumsal çevrenin oluşum sürecindeki özel önemine işaret eden Watts ve Zimmerman’a (1978) göre, bunun politik sektörün, farklı gruplar arasındaki gelir transferini etkileme potansiyeli ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu gelir transferinin özellikle etkilediği bir grup olarak özel sektör örgütlerinin, daha önce de bahsedilen, lobicilik vb. gibi faaliyetlerle politik sürece dâhil olmaya ve süreci etkilemeye çalıştıkları gözlenmektedir (Watts ve Zimmerman, 1978: 115).

Lobicilik gibi, çoğu zaman birden fazla örgütün müdahil olmasını gerektiren eylemler, kurumsal çevrenin yarattığı baskı ile mücadelede kullanılan bir ÖAI formu olarak da ele alınabilir. Bu durumda, kurumsallaşma teorisinin izleği üzerinden ele alınacak olursa, ÖAI’lerin kurumsal çevrenin yarattığı baskıyı dengelemek için kullanılan bir strateji olduğu sonucuna varmak olasıdır. Kurumsallaşma teorisinin öne sürdüğü üzere, örgüt ancak çevresindeki kurumsal çevrenin belirlediği kurallar bütününe adaptasyon sağlarsa başarıya ulaşabilecektir. Sharfman, Gray ve Yan (1991), kurumsal güçlerin, örgüt üzerinde aynı pazardaki rekabet ortamının yarattığı türden bir etkiye sahip olduklarını belirtmekte ve bu durum örgütlerarası işbirliklerinin kurulmasını tetikleyici veya engelleyici bir mekanizma yaratmaktadır. Örneğin, Amerika’daki ‘antitrust’ yasalarının, özellikle rekabeti engelleyici firma davranışlarını önlemek için kullanılması, örgütlerin ilişki kurmalarını engellerken, toplumsal olarak kabul görmeyen kimi örgütlerle (örneğin geri kalmış bölgelerde faaliyet gösteren bir çokuluslu firma) işbirliklerinin toplum tarafından iyi karşılanmaması kurumsal çevrenin engelleyici mekanizmaları olarak gösterilebilir (Sharfman, Gray ve Yan, 1991: 186).

Diğer taraftan, özellikle son yıllarda, Türkiye’de kamu sektörüne ait pek çok kurumun karar verme mercilerinin daha geniş bir toplumsal tabana yayılması noktasında teşviklerin olması da, yine kurumsal çevrenin örgütlerarası işbirliğini teşvik edici mekanizmalarına örnek gösterilebilir. Bir başka örnek, bugün çeşitli sorun alanlarının çözümüne yönelik olan sosyal sorumluluk projeleri için fon veren kurum ve kuruluşların, projelerde farklı paydaş ve ortakların bulunmasına özel önem atfetmesi, bunu projenin yönetimsel kapasitesi ve sürdürülebilirliği açısından artı bir

puan olarak görmesidir. Benzer bir eğilimin Amerika’da da olduğuna dikkat çeken Sharfman, Gray ve Yan (1991: 186), özellikle özel sektör kurumları ile üniversitelerin, çeşitli fon veren kuruluşlarca, ar-ge faaliyetleri çerçevesinde biraraya gelmeye özendirildiklerini belirtmektedir.

Yukarıda çeşitli örneklerle ele alınan ve ÖAI’lerin toplumsal arenada işbirliği ve katılımı sağlama amacıyla yoğun olarak kullanıldığı örneklerin, yönetim literatürünün nispeten yeni ve önemli kavramlarından biri olan yönetişim kavramı çerçevesinde daha kapsamlı olarak ele alınabileceği görülmektedir. Rhodes’un (1996) bu kavram için belirttiği altı farklı kullanım arasında özellikle vurguladığı anlamıyla yönetişimin, ‘kendini örgütleyen, örgütlerarası networkler’ olarak kaynak dağılımı ile kontrol ve koordinasyonu sağlamak için piyasa ve hiyerarşik mekanizmaları tamamlayan bir yönetim yapısı olarak ele alındığı görülmektedir. Fakat yönetişim kavramına atfedilen bu ekonomik kökenli anlamsal çerçevenin, günümüzde bu olguyu bütünlüğü ile kapsamadığı açıktır. Kavram başlangıçta daha çok ekonomik ve politik organizasyonlarla ilişkilendirilmekle birlikte, toplumsal sermayenin ekonomik sürdürülebilirliğin temelini oluşturduğunun anlaşılmasıyla “...1990’lardan bu yana uluslararası işbirliğinden kaynaklanan sinerjinin etkisiyle, uygulamanın kazandırdığı tecrübe zenginliğiyle, kelime anlamı giderek güçlendirilmiştir” (Toprak, 2010: 75).

Yöneten ve yönetilen arasındaki geleneksel güç dengesinin, yönetilen grup lehine döndüğü bir katılımcı demokrasi anlayışı ile gelişen yönetişim olgusunun, yerel ve merkezi, hatta uluslararası toplumsal ve hükümetler arası işbirliği ile farklı düzeylerde katılımı öngören yapısının (Toprak, 2010), özellikle işbirliğine dönük olarak ortaya çıkan ÖAI’lerin sıkça gündeme geleceği, işlevsel bir alan sunduğu gözlenmektedir. Toplumun değişik görev ve işlevlerini üstlenen örgütsel paydaşların, işbirliği yaparak biraraya geldiği girişimlerle, sürdürülebilir kalkınma ve demokratikleşme hedeflerine ulaşılması mümkün olabilmektedir. ÖAI’lerin aktif olarak gerçekleşeceği bu sürecin, gelecekte e-yönetişim olgusu ile yeni bir mecraya girebileceği öngörülebilir. Avrupa Konseyi’nin çeşitli girişimleri ile (Avrupa Konseyi, 2004) şekillenen ve teknolojik gelişmenin içselleştirildiği bu çerçevenin,

ülkemiz açısından uygulama alanı bulması, sadece demokratik katılım koşullarının etkinleştirilmesini değil, daha önce işlem maliyeti teorisince ele alınan ve işlemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan maliyetlerin minimize edilmesi ile kamusal alanda etkinliğin artmasına da yardımcı olacağı muhakkaktır.

Sistemler teorisinden, yönetim kavramına kadar geçen süreçte, ÖAI'lerin, örgüt ve yönetim literatürünün yukarıda tek tek ele alınan bu temel teorileri ve yaklaşımları dışında da çeşitli boyutlarıyla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.⁶ ÖAI'lerin teorik olarak temellendirilmesinde sistemler teorisi bir başlangıç noktası olarak alınırsa, o günden bugüne pek çok teori ve yaklaşımın ÖAI'leri çeşitli açılardan analiz ettiği görülmektedir. Bütün bu teori ve yaklaşımlar, kimi zaman örtüşen kimi zamansa çatışan çeşitli savları ortaya koyarken, aslında ÖAI'lerin teorik çerçevesini belirlemekte büyük katkı sağlamışlardır. Fakat bütün bu teori ve yaklaşımların katkılarıyla örgüt literatürünün önemli bir kolu olarak gelişse de, halen daha bu teori ve yaklaşımlardan belirgin sınırlarla ayrılarak, bütünlük bir yapı sunan bir ÖAI'ler teorisinden bahsetmek olanaksızdır. Bu da çoğu zaman araştırmacıları farklı perspektiflerden beslenen eklektik bir teoriler düzlemine çekmektedir. Bunun hem bir avantaj hem de bir dezavantaj olduğu düşünülebilir. Çünkü bu durum, bir yandan çalışmaların daha geniş bir mecradan beslenmesine yol açmakta, diğer yandansa sınırları belirsiz bir teorik düzlem yokluğunun sıkıntıları yaşanmaktadır.

2.5 Örgütlerarası İlişkilerin Nedensellik Boyutu

Klasik ekonomi düşüncesi ekseninde şekillenen bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgütler belli bir amaca erişmek için uğraşan, rekabet halindeki aktörlerdir (Laumann, Galaskiewicz ve Marsden, 1978). Bu amaca ulaşma çabası örgütleri, yeri geldiğinde rekabet halinde oldukları diğer örgütlerle ilişki kurmak gibi

⁶ Örneğin, Nathan ve Mitroff (1991) çalışmalarında, müzakere edilen düzen teorisi ile örgütler arasındaki işbirliğine dönük ilişkileri analiz etmiştir. Bu teorisinin sunduğu perspektiften hareketle, Nathan ve Mitroff (1991) örgütlerin gelecekte birbirleriyle kuracakları etkileşimlerini müzakere edebileceklerini ve böyle yaparken de kendi örgütsel ilişki alanlarını şekillendirebileceklerini belirtmektedir.

çeşitli yollar izlemeye yönlendirmektedir. Zeitz'e (1980) göre, eğer olanak olsa, örgütler bu tür ilişkiler kurmayı, bu ilişkilerin örgütsel faaliyetleri ileride kısıtlayacağı düşüncesi nedeniyle tercih etmezler. Fakat örgütlerin içine dahil oldukları sistemin onları her tür etkiye açık hale getiren yapısı, bu tür ilişkilerin yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Bu noktada, cevaplanması öncelik taşıyan ilk soru, bu ilişkilerin spesifik olarak neden ortaya çıktığıdır.

Çok genel bir ayırımla ele alındığında, örgütlerin birbirleriyle kurdukları ilişkilerin nedenselliğini iki boyuttan incelemek olası görünmektedir: yasal ve yasadışı ilişkiler. Buzdağının göze görülür kısmında, örgütsel aktörlerin, birbirleriyle kurdukları ilişkinin yasal mekanizma çerçevesinde yürütülen kısmı söz konusu iken, buzdağının altında yasadışı ilişkilerin de olabileceği düşünülebilir. Bu ikili ayırım dikkate alındığında, örgütlerin birbirleriyle kurdukları yasal ilişkilerin ortaya çıkma nedenleri ile yasadışı ilişkilerin kurulma nedenleri ayrıştırılmalıdır. Fakat yasadışı olan, çoğu zaman gizli olandır ve toplumun (dolayısıyla araştırmacıların) çoğunlukla bu gizlilik duvarını aşamaması ve uygun verilere ulaşamaması problemi ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, bu noktada sorulan soru ilk anlamıyla okunmakta ve yasal ilişkilerin çıkış nedenlerine odaklanılmaktadır. Yine de literatürde nadiren de olsa, yasadışı ilişkilere dair çalışmalara rastlamak olasıdır. Bunlardan en önemlisi, daha önce ÖAN'ler konusu kapsamında kısaca ele alınan Baker ve Faulkner'ın (1993) çalışmasıdır.

Literatürde yer alan çalışmalarda genellikle kaynak temin etme, rekabet etme, güç elde etme, çevresel belirsizlikle mücadele etme, meşruiyet kazanma, politik sürece dâhil olma gibi kimi zaman birbiriyle örtüşen noktaları da olan nedenlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Aşağıda yer alan ilk bölümde literatürdeki çalışmaların tekil düzeyde ortaya koydukları bu nedenler ele alınmıştır. Ardından çok boyutlu bir perspektifle konuyu ele alan çalışmalar dikkate alınarak, ÖAI'lerin nedensellik boyutu için genel bir çerçeve oluşturulmuştur.

2.5.1 Örgütlerin İlişki Kurma Nedenleri

Daha önce ele alınan çalışmasında Galaskiewicz (1985) ÖAI'leri analiz ettiği eserinde, dağınık bir nitelik gösteren literatürü tarayarak, konunun en çok ele alınan üç nedensellik boyutuna dikkat çekmiştir. Bu boyutlardan ilki, analistlerin genellikle güç-bağımlılığı ve çevresel belirsizliği ortadan kaldırma konularına yoğunlaştıkları 'kaynak temini ve dağıtımı' alanıdır. Kaynak, en geniş anlamıyla, bir örgütün ihtiyaç olarak algıladığı her tür 'şey'i içermektedir. Örneğin, daha önce bahsedilen Van de Ven ve Walker'ın (1984: 599) çalışmalarında, bu örgütler açısından önem kazanan kaynakların, faaliyetlerini sürdürmek için gerekli olan fonların yanı sıra, müşteri referansları olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kaynak terimi hammadde, teknoloji, toprak, finansal kaynaklar gibi somut unsurların yanı sıra, yönetsel bağlantılar, kanunlar, personel, iletişim networkleri, meşruiyet gibi soyut unsurları da içerebilmektedir (Zeitz, 1980: 74). En geniş anlamıyla tanımlanan bu kaynaklara ulaşma sorunu, örgütlerin birbirleriyle ilişki kurmasında önemli bir neden olarak ortaya çıkmaktadır (Laumann, Galaskiewicz ve Marsden, 1978; Whetten, 1981)

Daha önceki bölümde ayrıntılı olarak ele alındığı üzere, kaynak bağımlılığı teorisinin getirdiği perspektif, örgütlerin kaynak temini noktasında kurdukları ilişkiler açısından önemli bir açıklayıcılık düzeyine sahiptir. Bu bakış açısına ek olabilecek bir yaklaşım, ÖAI'leri değişim teorisinin kavramsal olanaklarını kullanarak analiz ettiği çalışmasında, Cook (1977) tarafından ele alınmıştır. Ona göre, örgütler arasında değişim ilişkilerinin kurulmasına yol açan, uzmanlaşma ve (kaynak) kıtlığı olmak üzere birbiriyle ilişkili iki neden bulunmaktadır. Pek çok örgüt üzerinde uzmanlaştıkları işlevlerini yerine getirirken, gerekli kaynakların temin edilmesi ve ürettiklerinin pazarlanması için diğer örgütlerle değişim ilişkileri içerisine girmek zorunda kalmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütlerin kaynak temininde yaşadıkları sorunlar, onları birbirleriyle ilişki kurmaya ve faaliyet alanlarını kısıtlayarak belli noktalarda uzmanlaşmaya teşvik etmektedir (Cook, 1977: 64). Özellikle kaynakların kıt veya azalan bir seyir gösterdiği dönemlerde, örgütlerin birbirleriyle ilişki kurmaları normal bir durumdur (Aiken ve Hage, 1968).

Her örgütün birincil önceliğinin kendi hayatta kalma mücadelesi olduğunu belirten Sharfman, Gray ve Yan (1991: 184), bu mücadelenin özünde örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşma rekabetinin yattığını belirtmektedir. Örgütler, ihtiyaç duydukları materyaller, insan kaynakları, müşteriler, meşruiyet sağlama ve diğer gerekli şeyler için rekabet içine girmektedirler. Bu durumda rekabet örgütlerin işbirliği kurmalarını sağlayan veya engelleyen bir faktör olabilmektedir. İlgili alanına, işbirliği merkezli olarak kurulan ÖAI'leri alarak bu soruya oldukça genel bir bakış açısıyla yaklaşan Alter and Hage (1993) networklerin belli bir ihtiyaç çerçevesinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Onlara göre bu tip ÖAI'lere, değişen teknolojiye ve pazar koşullarına daha kolay adapte olabildikleri ve sorunlara daha yaratıcı çözümler getirebildikleri için ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda, rakip iki kurumun her geçen gün artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için birbiriyle ilişki kurması beklenebilir. Çünkü bu yaklaşımın ortaya koyduğu üzere, örgütlerin biraraya gelmeleri onları daha etkin kılmaktadır. Örgütler her geçen gün kendi karşılaştıkları sorunların, diğer örgütlerin sorunlarıyla büyük oranda benzerlik taşıdığını fark etmekte ve bu durum onları işbirliğine doğru sürüklemektedir (Astley ve Fombrun, 1983; Gray, 1989).

Özellikle birbirine rakip olan kurumlar, aynı sektörün koşullarına maruz kalmalarından dolayı büyük oranda benzer sorunlarla mücadele etmektedirler. Örneğin, yasal bir değişikliğin sektörün tümünü olumsuz etkilediği bir durumda, rakip kurumların, pazarda rekabetçi kalabilmek için birbirleriyle işbirliğine gitmeleri mümkün olmaktadır. Fakat pek çok durumda, rekabetin örgütleri çatışmaya iten bir güç olduğu unutulmamalıdır. Aynı hedef müşteriye ulaşmaya çalışan firmaların, birbiriyle yarışan fiyat veya ürün rekabeti ortaya koymaları kimi durumlarda gerçek bir çatışma niteliğini alabilmektedir. Bu konuda, rekabetin iki örgüt arasındaki ilişkileri gerçek bir çatışmaya çevirdiği en iyi örnek, aynı müşteri kitlesine ürün sunan rakip iki firmanın, Procter & Gamble ile Unilever, 2001 yılında arasında yaşanan olaylardır. Bir endüstriyel casusluk örneği olarak ele alınan bu olayda, Procter & Gamble, Unilever tarafından geliştirilen bir saç bakım ürününün formülünü gizlice elde etmiş ve durumun ortaya çıkması ile taraflar arasında çatışma

kökenli bir ilişki yaşanmıştır. Neticede taraflar, Procter & Gamble'ın Unilever'e 10 milyon dolar ödemesi ile mahkemeye başvurmadan uzlaşmıştır (Crane, 2005).

Aslında kaynaklara ulaşma sorununun bir güç paylaşımı niteliğine büründüğü görülmektedir. Daha önceki bölümde ele alınan güç-bağımlılığı perspektifi, 'güç' kavramının ÖAI'ler açısından oynadığı rolü net bir şekilde ortaya koymaktadır. Buna göre, etkileşim kuran tarafların motivasyon düzeyi asimetriktir; taraflardan biri ilişki kurmayı isterken diğeri istememektedir. ÖAI ancak, ilişki kurma motivasyonu olan tarafın diğeri ilişki kurmaya zorlayacak veya ikna edecek kadar gücü olması halinde kurulabilmektedir. Bu durumda, taraflardan biri için, seçme şansı olsaydı özerk olmayı tercih edeceğinden, ilişki kurma motivasyonu veya baskısı dışsal olarak yaratılmaktadır (Schmidt ve Kochan, 1977).

Galaskiewicz (1985) ÖAI'lerin analizinde, belirsizlikle mücadele noktasının da, en az güç bağımlılığı kadar örgütleri motive edici bir niteliğe sahip olduğu öne sürmektedir. Örgütlerin, dış dünya ile yetersiz bilgi alışverişinde bulunmaları, bu belirsizlikle mücadelede ön plana çıkmaktadır. Konuyu değişim teorisinin sunduğu perspektifle ele alan Thompson (1967), örgütlerin belirsizliği azaltarak, daha öngörülebilir çevre koşulları yaratmak için değişim ilişkilerine girdiklerini öne sürmektedir. Galaskiewicz'in (1985) Pennings'ten (1980) aktardığı üzere, belirsizliği azaltmak konusunda örgütlerin uygulayabileceği üç tip strateji vardır. Bunlardan ilki olan 'önleme' stratejisinde, örgüt çevresindeki diğer örgütlerin önceden tahmin edilemeyen davranışlarını önleme ve kontrol altına almaya çalışmaktadır. 'Öngörü' stratejisinde, örgüt birbirine bağlı olan örgütlerin davranışları hakkında geleceğe yönelik tahmin ve öngöründe bulunmaya çalışır. 'Soğurma' stratejisinde ise, örgüt diğer örgütlerin olumsuz davranışlarının sonuçlarını hafifletmeye yönelik olarak hareket eder (Pennings, 1980: 441).

Galaskiewicz (1985) tarafından ele alınan ikinci boyut, koalisyon kurma ve ortak eylem çabalarının ön plana çıktığı 'politik taraftarlık' alanıdır. Bu noktada konuyu, Parsons'un (1956) örgütlerin faaliyetlerini nihai olarak yöneten temel otorite kaynağını, örgütlerin içerisinde yer aldıkları sosyal sistemin yasal normları olarak

gören bakış açısından hareketle ele almak mümkündür. Buna göre, “eğer yasal çevre, örgütü ciddi bir şekilde etkiliyorsa, örgüt sosyal sistemi ve onun yönetsel aygıtlarını kullanarak, kendi lehine olan yasaların geçmesine yönelik girişimde bulunur” (Galaskiewicz, 1985: 292). Bu noktada, politik sürece dahil olarak, süreci kendi lehine döndürmeye en çok çalışan örgüt tipinin, kâr amacı güden örgütler olduğu görülmektedir. Baysinger’e (1984) göre, işletmelerin politik faaliyetlere müdahil olmalarının ardında üç temel neden bulunmaktadır: “(1) devletten parasal ve rekabeti engelleyici iltimaslar elde etmek – yönetim alanı (2) örgütsel amaç ve hedeflerin meşruiyetini tehdit eden devletin yarattığı çevresel kargaşayı yönetmek – savunma alanı (3) örgütlerin kendi amaç ve hedeflerini sürdürmelerine yönelik benzer tehditleri yönetmek – muhafaza alanı” Her ne nedenle olursa olsun, politik sürece dâhil olduğu gözlenen bir örgütün, gücünü artırmaya yönelik olarak diğer örgütlerle koalisyon kurması kaçınılmazdır. Laumann, Galaskiewicz ve Marsden (1978), Hunter’in (1953) erken bir tespitini şu şekilde aktarmaktadır: “...şirket aktörleri birbirleriyle, çeşitli politik girişimleri desteklemeye veya karşı çıkmaya yönelik kolektif çabaların seferberliğini sağlayan karmaşık ilişkilere müdahildir...”.

Örgütler bu kolektif çabalarını, bazı stratejilere kanalize ederek, bu yönde birlikte hareket etme eğilimi gösterirler. Bu stratejiler genellikle, yasama ve yönetim kademesindeki ilgili örgütlere yönelik lobicilik faaliyetleri yapmak, reklâm yapmak, eğitim programları düzenlemek, bilgi vermek gibi yöntemleri içerebilir (Berg ve Zald, 1978). Galaskiewicz’in (1985: 295) bu boyutun literatürdeki işleniş tarzına yönelik temel eleştirisi, örgütlerin politik faaliyetlere müdahil olmalarının ardında yatan bir başka neden olarak, itibar ve diğer örgütlerin saygısını kazanmak gibi motivasyon kaynaklarının dikkate alınmamış olması konusudur.

Galaskiewicz’in (1985) bahsettiği son boyut ‘örgütsel meşruiyet’ alanı olup, burada araştırmacıların daha çok örgütlerin toplumsal zeminde meşruiyet kazanmış olan sembollerle kendilerini özdeşleştirme çabalarına yoğunlaştıkları görülmektedir. Bir önceki boyutun politik sürece dâhil olmaya yönelik yapısından farklı olarak, burada belirgin bir karar verici mekanizma olmadığı için, örgütler çabalarını doğrudan yöneltecekleri bir merci bulamamakta, dolayısıyla amaçlarına ne ölçüde

ulaşabildiklerinden emin olamamaktadırlar. Buna rağmen, örgütler meşruiyet zeminini sağlamlaştırmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bunlardan ilki, örgütü toplumsal arenada belli bir güce ve saygınlığa sahip figürlerle özdeşleştirmek şeklinde geręekleřebilir. Örneğin, yönetim kurullarına bu tür bir güce ve itibara sahip üyeleri almak yaygın olarak kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (kenetlenmiş yöneticilik). Bir diğer strateji, örgütlerin meşruiyetlerini sağlamlaştırmak için ortak bir çabayla hayır kurumlarına destek verme eğilimi içerisine girmeleridir (Galaskiewicz, 1985: 296-297). Örgütlerin bir tür ‘iyi niyet’ göstergesi olarak sundukları bu stratejiyi, özellikle meşruiyetlerinin sarsıntıya uğrama riskinin olduğu zamanlarda, kullandıkları gözlenmektedir. İş dünyasının yoğun olarak ilgi gösterdiği sosyal sorumluluk faaliyetinin, bir de bu bakış açısıyla değerlendirilmesi, önemli bir analiz alanı sunacaktır.

2.5.2 Çok Boyutlu Nedensellik: İşbirliği, Çatışma ve Zorunluluk

Literatürde yer alan bazı çalışmaların, ÖAI’lerin kurulmasında geçerli olabilecek tek bir nedensellik boyutunu ele almak yerine, bir kaç nedeni aynı anda değerlendirdiği göze çarpmaktadır. ÖAI’lerin kurulmasını sağlayan motivasyon kaynaklarının neler olduğu konusunun literatürde çok az anlaşılmış bir konu olduğunu belirten Sutcliffe ve Lammont (2002), örgütsel motivasyonun, örgüt teorisinde yaygın olarak kullanılan kişisel motivasyon teorilerinden esinlenerek ele alınabileceğini belirtmektedir. Buna göre, ÖAI’lerin kurulma motivasyonu ekonomik (işlem maliyeti teorisi kapsamında ele alınabileceği gibi), sosyal (sivil toplum örgütleri arasında kurulan tip ÖAI’lerde olabileceği gibi) veya bu iki unsurun karması şeklinde olabilmektedir. Sutcliffe ve Lammont (2002), bu tür kurulan ortaklıklar için motive edici ödüllerin şunlar olabileceğini belirtmektedir:

- Ekonomik kâr veya kaynak edinimi,
- Örgütün kamuoyundaki imajını geliştirmesi ile algılanan fayda,
- Her örgütün maddi veya güç ve etki yoluyla dolaylı olarak fayda sağlayacağı ortak bir amaca ulaşmak,
- Ortak amaç ile uyumlu olabilecek kendi örgütsel amaçlarına ulaşmak,
- Örgüt için öğrenme ve istihbarat fırsatlarının elde edilmesi,

- Çevrenin geliştirilmesi veya kamusal refah gibi sosyal ve kamusal mallar açısından algılanan fayda.

Laumann, Galaskiewicz ve Marsden (1978), ÖAI'lerde temel ilgi alanının, karmaşık varlıklar olarak ifade ettiği aktörler arasındaki sosyal ilişkiler üzerinde olduğunu belirtmektedir. Bu ilişkiler, personel ve fon transferi gibi çok spesifik bağlantı biçimlerinden, otorite paylaşımı gibi dağınık nitelikteki bağlantılara dek büyük bir çeşitlilik gösterebilmektedir. Laumann, Galaskiewicz ve Marsden (1978: 463), kaynak transferine ve örgütsel sınırların birbirinin içine geçmesine dayanan bağlantıları işaret eden iki genel ÖAI tipinden bahsetmektedir. İlk grupta yer alan ilişkilerde transferi gerçekleştiren kaynaklar, fon veya personel gibi somut olabileceği gibi, Parsons'ın (1969) işaret ettiği türde para, güç, etki ve değer gibi daha soyut düzeyde de olabilir. İkinci grupta yer alan ilişkiler, tam olarak nüfuz etme derecesine bağlı bir ölçek üzerinden değerlendirilebilir. Buna göre bireylerin birbirinden farklı örgütlerde bulunan üyelikleri, bu örgütler arasında örtüşen ortaklık ve paylaşım alanları yaratabilmektedir (Parsons, 1969: 464).

Oliver (1990) çalışmasında, 1960'dan itibaren yapmış olduğu literatür taraması sonucunda belirlediği ve iki veya daha fazla sayıda örgütü bir ilişki içine girmeye yönlendiren etmenleri kısaca şu şekilde sıralamaktadır (Oliver, 1990: 244-246):

- **Gereklilik:** örgütlerin çeşitli yasal zorunlulukları karşılamak için kurdukları bağlantılardır. Belirtilen bu etmenler arasında, bir tek bu ilk etmende zorunluluktan doğan bir ilişki biçimi şekil bulmaktadır.
- **Asimetri:** taraflardan birinin, önemli bir kaynağa sahip bulunan diğer(ler)i üzerinde güç uygulama veya kontrol etme olasılığını içeren bağlantılardır. Burada, kıt kaynakların örgütleri, işbirliği yapmak yerine, kaynağı elinde bulunduran diğer örgüt(ler) üzerinde güç uygulamaya, etkilemeye veya kontrol etmeye yönlendirdiği bir durum söz konusudur.
- **Karşılıklılık:** bir önceki etmenin aksine burada kurulan ilişkide örgütlerin işbirliği, destek ve koordinasyon amacıyla biraraya geldikleri önsavı

geçerlidir. Buna göre, iki veya daha fazla örgüt arasında kurulacak ilişki, tarafların ortak ve karşılıklı fayda ve çıkarına hizmet eder.

- **Verimlilik:** bu etmende işaret edilen, örgütün içsel bir motivasyonla, verimliliğini artırma gayesiyle bir bağlantı içerisine girmesidir. Karlılığın artırılması veya birim maliyetlerin, atıkların düşürülmesi gibi özel amaçlar ile hareket edilebilir.
- **İstikrar:** Çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilecek olan çevresel belirsizliğin ortadan kaldırılması için kurulan bağlantılardır. Böylelikle örgüt açısından daha istikrarlı ve öngörülebilir bir ortam yaratılabilmesi hedeflenir.
- **Meşruiyet:** örgütün, içerisinde yer aldığı kurumsal çevreden kaynaklanan baskılara karşı faaliyetlerine meşruiyet kazandırmak için oluşturduğu bağlantılardır.

Yukarıda belirtilen durumların her biri, bir ilişkinin kurulmasında ayrı ayrı neden teşkil edebileceği gibi, kimi durumlarda bu nedenlerden bir kaçının etkileşimi de söz konusu olabilir. Oliver (1990) yukarıda bahsedilen bu nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilecek, ticari birlikler, ajans federasyonları, ortak girişimler, şirket-finansal kenetlenmeleri, sosyal hizmet-ortaklık programları, ve ajans-sponsor bağlantıları olmak üzere altı tip ÖAI olduğunu belirtmektedir. Dikkat edileceği üzere, bu türlerin ilk üçünde gönüllü, özel sektör ÖAI'leri; geri kalanında ise sosyal hizmetler sektöründeki ÖAI'ler söz konusudur. Tablo 12, literatürde bu sayılan tiplerdeki ÖAI'lerin kurulma nedenleri için çeşitli örnekleri sunmaktadır.

Oliver (1990) bu belirleyici unsurların ilişki oluşum sürecini açıklamak konusunda alternatif bir perspektif getirmekle birlikte, örgütlerin neden birbirleriyle bu türden ilişkiler içerisine girdikleri konusuna sadece kısmi bir açıklama yaptığını kabul etmektedir. Örneğin, Oliver'in de (1990) yukarıda ele alınan ÖAI listesinde yer verdiği özel sektördeki firmaların arasında kurulan ortak girişimlerin ortaya çıkışı için, Hennart (1998) dört neden ileri sürmektedir:

- ölçek ekonomilerini ve riski paylaşmak,
- yeni pazara giriş engellerini ortadan kaldırmak,
- birbirini tamamlayan bilgi birikimi parçalarını birleştirmek,
- yabancı bir pazara girerken yabancı düşmanlığı içeren tepkileri yatıştırmak.

Tablo 12: Kritik Durumsallıklar: İlişki Tiplerine Örnekler

İlişki Tipi	Kritik Durumsallık				
	Asimetri	Karşılıklılık	Verimlilik	İstikrar	Meşruiyet
Ticari birlikleri	Kamu görevlilerine lobicilik yapmak	Ortak malın tanıtımını yapmak	Ekonomik avantaj elde etmek	Yasal belirsizliği azaltmak	Üyelerin imajını geliştirmek
Gönüllü ajans federasyonları	Fon-bulma konusunda ortak gücü artırmak	Network iştiraklerini koordine etmek	Hibe toplama ve dağıtımında ekonomik olana erişmek	Üyelere hibe akışını istikrara kavuşturmak	Üyelerin topluluk önündeki görünürlüklerini artırmak
Ortak girişimler	Pazar gücünü ve pazara giriş engellerini artırmak	Teknoloji ve bilgi paylaşımında sinerji elde etmek	Ölçek ekonomilerini artırmak	Yeni pazarlara giriş riskini paylaşmak	Sektörel profili yükseltmek
Ortak programlar	Kaynaklara ulaşımı kontrol etmek	Müşteri ve personel takasına olanak tanımak	Sosyal hizmet dağıtım maliyetlerini azaltmak	Yeni programların düzenlenmesinde riskleri paylaşmak	İşbirliği normlarını göstermek
Şirket-finansal kenetlenmeleri	Finans kaynaklarını etkilemek	Bilgi ve bilgi birikimini paylaşmak	Finans arama maliyetlerini azaltmak	Finansal bileşenleri seçmek	Finansal kapasitenin görünüşünü tasarlamak
Ajans-sponsor bağlantılar	Diğer ajanslar (üzerinde) gücü artırmak	Bilgi takasına olanak tanımak	Fon edinmeyi rasyonel hale getirmek	Fon akışındaki belirsizliği azaltmak	Ajansın (toplumdaki) kabulünü ve itibarını artırmak

Kaynak: Oliver, 1990, s.249.

Fakat yine Hennart'ın (1998: 363) belirttiği üzere, bu nedenlerin her biri bir ortak girişimin varlığı için gerekli olmakla birlikte, yeterli şartı sunmamaktadır. Bu durum bize, literatürde ÖAI'lerin kurulma prensibini açıklamak için sunulan çeşitli nedenselliklerin bir takım eksiklikler içerdiğini göstermesi açısından önemlidir. Literatürde ele alınan tüm bu çalışmalar dikkate alındığında, ÖAI'lerin genellikle üç başlık altında incelenebileceği görülmektedir. Bunlar işbirliği, çatışma ve yasal zorunluluk nedenleridir.

Değişim ve güç-bağımlılığı teorilerinin rakip, fakat birbirine paralel giden çizgisine dikkat çeken Schmidt ve Kochan (1977), bu iki perspektiften ilkinin 'işbirliği', ikincisinin ise 'çatışma' üzerine kurulduğunu ifade etmektedir. Fakat literatürde bu iki perspektifin o güne kadar birbirini dışlar nitelikte ele alınması, örgütlerin reel düzlemde birbirleriyle ilişki kurarken öngördükleri karmaşık nedenselliği anlatmakta yetersiz kalmaktadır (Schmidt ve Kochan, 1977: 221). Literatüre bakıldığında, örgütsel ilişkilerin nedenselliği incelenirken, çatışma boyutu

(Hall ve diğerkleri, 1977) ile işbirliğı boyutuna sıklıkla vurgu yapıldığı görölmektedir (Aiken ve diğerkleri, 1975; Gray, 1989; Sharfman, Gray ve Yan, 1991). Fakat iki örgüt arasında hiç ilişkinin olmadığı durumlar hariç, çatışma ve işbirliğı olgularının birbirinin tersyüz edilmiş hali olarak karşımıza çıktığını söylemek yanlış olmaz.⁷ Örneğın, Williamson (1976: 28), oligopol yapılar içerisinde yer alan firmaların ya işbirliğı ya da çatışma noktaları arasında yer aldıklarını belirtmektedir.

Literatürün erken çalışmalarından birinde Litwak ve Hylton (1962) çatışma ve işbirliğı olgusunu ayrıntılı olarak analiz etmiştir. Litwak ve Hylton (1962), örgütlerarası düzlemde özerk ve çatışan değerklere sahip örgütlerin işbirliğı kurabilmelerinin, taraflar arasında iletişim kuran, çatışma alanlarında hakemlik yapan, davranış standartları sunan ve ortak çıkar alanlarını gösteren çeşitli resmi koordinasyon ajansları kanalıyla gerçekleşebileceğini belirtmektedirler. Koordinasyon ajansının varlığını sürdürebilmesi, örgütlerin birbirine bağılı olduğu, ajansın bu bağılılığın farkında olduğu ve faaliyetin standartlaşma düzeyinden etkilenmektedir. Litwak ve Hylton (1962), bu üç faktör dışında, koordinasyonun kurulabilmesinde, müdahil örgüt sayısının da etkili olduğunu belirtmektedirler. Fakat çoğu zaman örgütlerarasında koordinasyonu sağlayıcı bu tür hakem örgütler mevcut değildir. Bu durumda, örgütlerarasında ilişki ya hiç kurulmayabilir ya da örgütler birbiriyle çatışan durumlara müdahil olabilirler.

Örgüt literatürünün önemle üzerinde durduğu konulardan biri olan çatışma kavramı, kısaca iki birim arasındaki karşılıklı anlaşmazlıkları ifade eder. Eren'e (2001: 540) göre, bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına

⁷ Burada, Kılıç'ın (2001:87-88) terminolojik açıdan yaptığı hatırlatmayı dikkate almak önemlidir. İşbirliğı ve çatışma çoğu zaman zıt anlamli olarak algılanmakla beraber, işbirliğinin olmadığı her durumun çatışma durumunu yaratmayacağı açıktır. İşbirliğinin ortak bir amaca ulaşmak üzere birlikte çalışmayı işaret ettiğini belirten yazar, buradan hareketle, birlikte çalışmayan birimlerin birbiriyle çatışma yaşadığı gibi bir çıkarıma varılamayacağını da eklemektedir. Çünkü işbirliğinin ya da çatışmanın olup olmaması ayrı ayrı durumları ifade eder. Yazara göre, taraflar aynı anda hem işbirliğı hem de çatışma içinde olmalarının da mümkün olduğunu belirtmektedir. Fakat, bu çalışmada kullanıldığı anlamıyla bir ilişkinin neden kurulduğu noktası ele alındığında, kast edilmek istenenin bir örgütün diğeri ile ya çatışma ya da işbirliğı nedeniyle ilişki kuracağıdır. Bu durumda, ilişkinin kurulma nedeni açısından, bu iki neden aynı anda varolamaz. Çatışma veya işbirliğı gibi bir nedeni yoksa zaten taraflar birbiriyle ilişki kurmayacaktır. Bu da hiç ilişkinin olmadığı bir duruma tekabül edecektir.

neden olan olaylardır. Bu tanım çok açık bir şekilde, örgüt içi süreçlerde meydana gelen sorun ve anlaşmazlıkları işaret eder. Fakat, yine aynı çalışmasında Eren (2001: 547), bireylerarası, gruplararası, bölümlerarası gibi örgüt içi düzeydeki çatışmaların yanı sıra örgütlerarası düzeyde varolan çatışmaları da eklemektedir. Örgütlerarası düzeyde ele alındığında çatışmanın, birbirinden bağımsız iki örgüt veya daha fazla örgüt arasında ortaya çıkan bir anlaşmazlığa işaret edeceği açıktır. Her ne kadar, örgütler birbirinden bağımsız olarak ele alınsa da, örgütlerarası çatışma örgütsel arenadaki fonksiyonel bağımlılık ve kaynak kıtlığının kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkabilir (Assael, 1969: 573).

Emery ve Trist'e (1965) göre, örgütlerarası ortam, örgütlerin biraraya gelerek işbirliği yapmaları konusunda zorlayıcı bir etmendir. Buna göre, bir odak örgütün genel çevresindeki aktörler arasındaki etkileşim sayısı kritik bir eşiğe ulaştığında, bu karışıklık ortamını dengelemek için örgütlerarası işbirliği ortaklıklarının kurulması kaçınılmazdır (Emery ve Trist, 1965). Gray (1989: 29) ABD'deki örgütlerin, kurumsal ve ekonomik çevreden kaynaklı çeşitli dışsal baskıları dengelemek amacıyla, diğer örgütlerle işbirliğine dönük bir ilişki kurduğunu belirtmektedir. Bu durum aslında, çatışmanın olmaması için işbirliğine yönelme olarak da okunabilir. Biraz önce belirtildiği üzere, aslında çatışma ve işbirliği birbirinin tersyüz edilmiş hali gibidir; eğer iki örgüt arasında bir ilişki kurulacaksa bu ya işbirliği ya da çatışma nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin Stern'e (1971: 64) göre, diğer sosyal gruplar gibi birbiriyle etkileşim halinde olan örgütler olarak firmalar, sadece birbirleriyle rekabet halinde olmayıp, aynı zamanda diğer sosyal gruplar gibi, çatışma ve işbirliği içindedirler.

DiStefano (1984), örgütlerarası yapıların zaman içerisindeki gelişimini anlamakta her iki boyutun da gerekli olduğunu belirtmektedir; çünkü zaman içerisinde çatışmaların işbirliğine dönüşmesi veya tam tersinin gerçekleşebilmesi mümkündür. Kuşkusuz bir ilişkinin zaman içerisinde farklı evrelerden geçerek, ilk başladığı noktadan başka bir noktaya ilerlemesi mümkündür. Fakat ilişki zaman içerisinde değişsin veya değişmesin, ÖAI'lerin çıkış noktasının en genel kavramsallaştırmalarda, çatışma veya işbirliği boyutları bağlamında ele alınıyor

olduğu bir gerçektir. Bu tür ikili bir boyutlandırmanın, ÖAI'lerin yukarıda ele alınan değişik nedenlerini oldukça genel iki başlık altında derlenerek, sadeleştirdiği açıktır. Bu noktaya kadar, ÖAI'lerin kurulma nedenleri olarak incelenen kaynak temini, rekabet, güç elde etme, belirsizlikle mücadele, politik sürece dâhil olma, meşruiyet kazanma gibi pek çok nedenin, işbirliği ve çatışma olgularının alt başlıkları olarak ele alınmaları olasıdır.

Fakat, işbirliği ve çatışma boyutları çerçevesinde kavramsallaştırılan nedensellik konusunun, önemli bir ÖAI nedenselliğini dışladığı açıktır; günümüzde pek çok örgüt herhangi bir işbirliği veya çatışma olmaksızın, sadece 'yasal zorunluluklar' nedeniyle de ilişki kurmaktadır. Örneğin, bir özel sektör örgütü faaliyetlerine başlamak, sürdürmek veya sonlandırmak istediğinde gerekli izinleri alabilmek için kamu örgütlenmesi içerisindeki ilgili mercilere başvurmaktadır. Burada gerçekleşen şekliyle ÖAI'lerin, işbirliği veya çatışmadan ziyade, yasal zorunluluk nedeniyle olduğu açıktır.

Literatürde yer alan çalışmaların bir kısmı bu nedensellik boyutuna dikkat çekerek, önemli sayıda örgütün – özellikle sosyal hizmetlerle uğraşan örgütlerin – yasal bir zorunluluktan ötürü birbiriyle ilişki kurduğunu öne sürmektedir (Hall ve diğerleri, 1977; Schmidt ve Kochan, 1977). Taraflardan birisi bu ilişkinin kurulması konusunda isteksiz dahi olsa, bu ilişki kurulmak zorundadır. Çünkü kurulmaması halinde, işin yasal boyutu devreye girmekte ve çeşitli yaptırımlarla karşılaşma riski ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, bir başka motivasyon kaynağı olan bu yasal zorunluluk noktasının da dikkate alınması önem kazanmaktadır.

Bu bölümde, çeşitli çalışmalar kapsamında ele alınan tüm nedenler incelenmiş ve bunların çoklu bir nedensellik perspektifinde genel başlıklar altında incelenmesinin en doğru yaklaşımı sunacağı sonucuna varılmıştır. Buna göre, örgütler birbirleriyle literatürde genellikle ele alındığı gibi sadece işbirliği nedeniyle değil, çatışma veya yasal zorunluluk nedeniyle de ilişki kurmaktadır. Teorik düzeydeki bu yaklaşımın ortaya koyduğu bu çoklu nedensellik perpektifi alan çalışmasında baz olarak kabul edilmiş olup, bir odak örgüt ekseninde yer alan örgüt

kümesinde hangi örgütsel paydaşın hangi nedenlerle diğerleri ile ilişki kurduğu sorusunun cevabı aranmıştır.

2.6 Örgütlerarası İlişkilerin Yapısal Boyutu

İki veya daha fazla aktörün bulunduğu bir ilişki düzleminde, ilişkinin soyut ve muğlak anlamını daha belirgin ve somut hale getirmek konusunda literatürde çeşitli çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu kısımda, literatürde yer alan ilgili çalışmaların da yardımıyla, ilişkinin yapısına ilişkin kavramsallaştırma, ilişkinin niceliksel ve niteliksel boyutlarına ayrıştırılarak incelenmiştir. İlişkinin niceliksel boyutu bir iletişim olgusu çerçevesinde ele alınırken, niteliksel boyutu literatürde özellikle ön plana çıkan güç ve güven unsurları bağlamında incelenmiştir.

2.6.1 Örgütlerarası İlişkilerin Niceliksel Yapısı

2.6.1.1 Niceliksel İlişki Yapısının Genel Çerçevesi: İletişim Olgusu

Marrett (1971), daha önce ele alınan çalışmasında, ‘yoğunluk’ olarak ele aldığı olguyu, ÖAI’lerin önemli bir boyutu olarak tanımlamaktadır. Buna göre yoğunluk, taraflar arasında yatırım yapılan kaynakların büyüklüğü kadar, örgütlerin birbirleriyle görüşme sıklığını da ifade etmektedir. Bu çalışmada, kaynak transferleri ilişki kurmanın işbirliğine dönük bir nedenselliği olarak ele alındığı için, taraflar arasında gerçekleşen görüşmeler bir iletişim olgusu perspektifinden hareketle, ilişkinin nicel yapısının temel unsuru olarak incelenmiştir.

Gerek örgütlerarası, gerekse bireylerarası ilişkilerin niceliksel olarak yapısını araştırırken, çerçevenin çizilmesinde yol gösterici olan unsur aslında aktörler arasında gerçekleşen iletişimdir. Fiske (1996) temel bir insan etkinliği olarak ele aldığı iletişimi tam olarak kavrayabilmek için, literatürdeki iki ana okulun bakış açısından da faydalanmak gerektiğini belirtir. Buna göre, süreç okulu, iletişimi iletilerin aktarılması olarak görürken, gönderici ve alıcıların nasıl kodlama yaptığı ve kodaçtığı, aktarıcılarının iletişim kanallarını ve araçlarını nasıl kullandığı konuları ile ilgilenmektedir. İkinci okul olan göstergebilim okulu ise, iletişimi anlamların üretimi

ve değişimi olarak görür ve anlamların üretilmesinde iletilerin insanlarla nasıl etkileştiği ile ilgilenir (Fiske, 1996: 16). İletişimin bireylerarası düzeyiyle ele alındığı bu yaklaşımların, iki örgüt arasındaki iletişimi de açıklar bir niteliği vardır;       örgütsel düzeyde bile olsa, neticede iki örgüt arasında iletişimi kuranlar, Parsons'ın (1956) sosyal bir sistem olarak ele aldığı örgütlerdeki insanlardır.

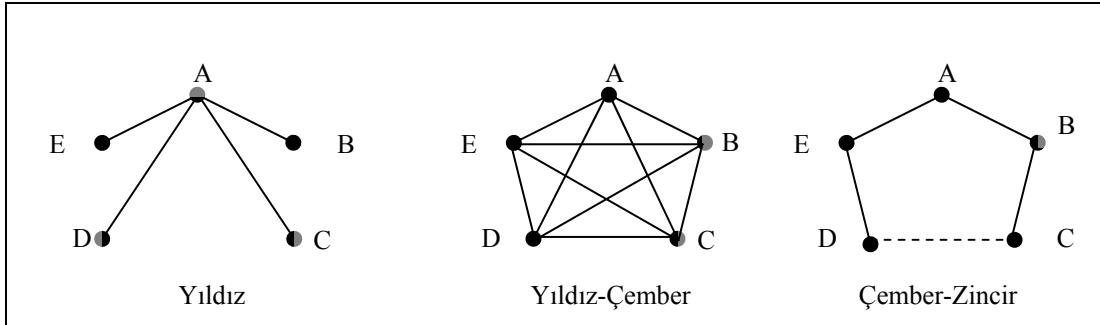
İletişim olgusunun, örgütlerin birbirleriyle ilişkilerini analiz ederken önemli bir kavramsal  er eve sunduğu görülmektedir. Örneğin, Berger, Hertog ve Park (2002), ekonomi dünyasının, politik süreçlere etkilerinin, her iki tarafın temsilcileri arasında geçen iletişim stratejileri ile açıklanabileceğini öngörmektedir. Konuyu, ' rg tlerarası iletişim' olarak kavramsallaştıran Czepiel (1975), örgütlerin arasında informel iletişim networklerinin varlığı ve bu networklerin aldığı şekil ile firma  l eği ve tipindeki benzerlikler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu  rg tlerarası iletişim sürecine dikkat çeken bir başka yazar Williamson'dır (1976). Ona göre, örgütlerarası iletişim süreci, oligopol yapılar içerisinde yer alan ve ortak bir fiyat belirleme amacını gerçekleştirebilen örgütlerin davranışlarını etkileyen unsurlardan biridir. İletişim, firmaların eşgüdümlü olarak hareket ederek ortak bir tepki ortaya koymaları sürecinde büyük bir rol üstlenmektedir (Williamson, 1976: 31).

Daha önce çeşitli bölümlerde bahsedilen çalışmalarında Van de Ven ve Walker'ın da (1984) modellerinin önemli bir boyutunu iletişim kavramı üzerinde inşa ettiği dikkat çekmektedir. Çalışmanın üç farklı zaman aralığına göre ele alınan modelinde, iletişim faktörü iki temel noktada rol almaktadır. Bunlardan ilki, fon veren örgüt ile talep eden örgüt arasındaki iletişimin etkisidir; iletişimin etkisi ikinci örgütün fon alabilmek için resmi (formel) anlaşma kriterlerini ne ölçüde karşıladığına göre değişiklik göstermektedir (formalizasyon $t1 = \text{İletişim } t1$). Van de Ven ve Walker'ın (1984) iletişim faktörü açısından vurguladığı bir diğer nokta ise iletişim sıklığının, tarafları ortak bir paydaya taşması olduğu görülmektedir (Uzlaşma $t2 = \text{İletişim } t1 + \text{Saha benzerliği } t1$). Araştırma kısmında, elde edilen verilerle ortaya konan sonuç, iletişimin rolü noktasındaki öngörülerden bir kısmını doğrular niteliktedir. Sonuçta gözden geçirilen modelde, ilk formülasyon geçerliliğini korurken, ikincisinde $t1$ zamandaki iletişimin, ancak $t3$ zamanda bir

uzlaşma yaratabildiği sonucuna ulaşılmaktadır (Uzlaşma $t_3 = \text{İletişim } t_1 + \text{Saha benzerliği } t_1$). Neticede ortaya konan sonuç, ÖAI'lerde taraflar arasındaki iletişimin, kısmen uzak bir gelecekte de olsa, tarafların birbirini anlamasına etkisi olacağı yönünde yorumlanabilir. Bu anlayışın ise ilişki sonucu ortaya çıkan karşılıklı faydanın artışına doğrudan katkısı olabilecektir.

Literatürde, iletişim olgusunun özellikle network analizlerinde sıkça işlendiği görülmektedir. Bir networkte işleyişi ilgilendiren kararların alınma hızını ve etkinliğini ölçmek üzere Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden bazı araştırmacılar ilginç bir deney gerçekleştirmişlerdir (Leavitt, 1951). Buna göre, Şekil 9'da gösterilen üç farklı network kurulum düzeni baz alınmış ve buna uygun üç poker masası oluşturulmuştur.

Şekil 9: Deney Kapsamında Network Kurulum Düzenleri



Kaynak: Leavitt, 1951.

Masada bulunan her oyuncu, diğerlerinden kontrplak perdelerle ayrılmış ve iletişim kontrplak üzerinde yer alan delikli bölümlerden yazılı olarak sağlanmıştır. Bu durumda, yıldız şeklinde oluşturulan masadaki oyunculardan B, C, D ve E sadece A ile iletişim halindeyken, A'nın herkesle iletişimi vardır. Diğer taraftan, yıldız-çember ve çember-zincir masalarındaki oyuncularda, çember-zincir masasındaki D ve C hariç, iletişimin sağ ve soldaki oyuncular yönünde aktığı görülmektedir. Bahsedilen masadaki D ve C oyuncularını arasında iletişim tek yönlüdür. Masalarda yer alan tüm oyuncuların 6 farklı renkte bilyeye sahip olduğu bu oyunda amaç, ortak renkli bilyeye sahip diğer grup elemanını tespit etmeye yöneliktir. Yüzlerce farklı deneme sonucunda ortaya çıkmıştır ki, yıldız masasında yer alan oyuncular en çabuk

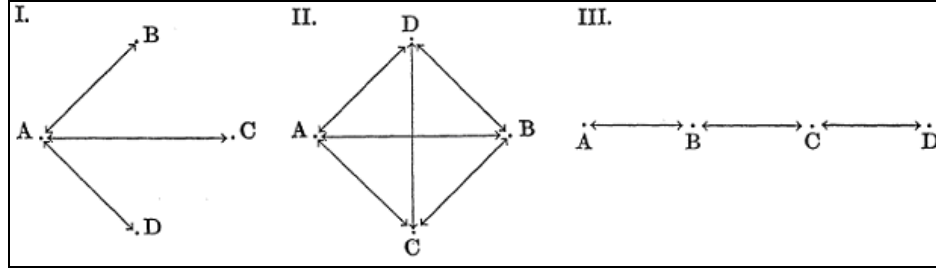
ve doğru şekilde cevabı belirlemektedir. Sonuca ulaşmada ikinci en iyi sonuç çember-zincir masasındaki gruba aitken, yıldız-çember masasının sonuncu olduğu görülmüştür. Bu deneyin en ilginç sonuçlarından birisi de, çember gruplarının yeni fikir geliştirmek konusunda, yeni fikirleri benimsemekte gösterdikleri uyumu gösterememiş olduğunun bulunmasıdır.

Araştırmacılar deneyde kullandıkları bir parametreyi değiştirerek deneyi yinelediklerinde, öncekinden farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sefer, oyuncular pembenin farklı tonlarında bilyelere sahiptir. Bu değişiklik neticesinde oyuncuların arasında iletilen mesaj sayısında çok büyük bir artış olduğu gözlenmiş ve pembenin tonlarını betimlemekte kullanılacak yeni iletişim modlarının geliştirilmesi gerekmiştir. Deneyin bu ikinci versiyonunda çember biçimli grupların, yıldız biçimlilerden daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Çünkü yıldız biçimli gruplarda, bütün bilgi lider konumunda bulunan A oyuncusuna akmakta ve bu durum onu bir darboğaza sokmaktadır. Çember biçimli masalarda, herkes her konuyla ilgilendiği için daha özgür bir bilgi akışı ve geri-beslemesi söz konusu olmakta ve bu sebeple sonuca daha etkin bir şekilde ulaşılabilir (Leavitt, 1951).

Her ne kadar yukarıda ele alınan deney, temelde bireylerarası ilişkiler ağının etkinlik ve işlevselliğini ölçmüş olsa da, deneyin sonuçlarını örgüt düzeyinde ele almak olasıdır. Dale ve Michelson'a (1975) göre, her iki deneyin sonuçları göz önüne alındığında, yıldız biçimli örgütsel yapılar, özellikle şartların uzun süre sabit kalacağı durumlarda daha etkin, şartların esnek ve değişken olduğu durumlarda çember yapılar daha uygundur. İlk deneyin sonuçları bağlamında, ÖAI'lerin işleyişi açısından ortak karara ulaşmada en hızlı olan ilişki ağının, merkezi bir örgüt ve onun etrafında yer alan yıldız tipli örgütler ile sağlanabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda, örneğin, rakip konumunda bulunan dört firma ile resmi bir kamu kurumunun bulunduğu bir örgüt kümesinde, rakiplerin birbiriyle izole veya ilişkilerinin minimal düzeyde olduğu ve her birinin sadece kamu örgütü ile ilişki içerisinde olduğu varsayılırsa, şartların uzun vadede değişmediği bir durumda, bu sistemin etkin bir şekilde işleyeceği öngörülmektedir. Evan (1965, 1976) daha önce ele alınan örgüt kümesi modelinde, bir girdi-çıkış ilişkisi içerisinde yer alan örgütün kendi kümesinde bulunan örgütlerle dört farklı şekilde etkileşim içerisinde

bulunabileceğini belirtmektedir. Bunlardan ilki, sadece iki örgütün yer aldığı diyalik düzlemdir. Diğer üç tip Şekil 10’da görülmektedir.

Şekil 10: Alternatif Örgüt Kümesi Kurulum Düzenleri



Kaynak: Evan, 1976,s.82.

Bu 3 tip ÖAI kurulum düzeninden ilki olan tekerlek tipi örgüt kümesinde, odak örgüt çevresindeki diğer örgütsel paydaşlarla ilişki içerisindedir; fakat bu örgütsel paydaşların birbiriyle etkileşimi bulunmamaktadır. İkinci tip örgüt kümesinde, odak örgütün müdahil olduğu örgüt kümesinde yer alan her paydaşın birbiriyle ilişkisi vardır, yani tüm kanalların açık olduğu bir küme söz konusudur. Şekil 10’da görülen son tip örgüt küme düzeninde ise ilişkiler bir zincir ile ifade edilmiştir. Burada, odak örgüt sadece bir örgüt ile iletişim halindedir (Evan, 1976: 82-83). Literatürde yer alan bu çalışmalar, örgütlerin birbirleriyle iletişim kurarken oluşturdukları yapıları göstermekle birlikte, iletişimin doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleştiği farklı yöntemleri de işaret etmektedir.

2.6.1.2 Örgütlerarası İlişkilerde İletişim Kurma Yöntemleri

Örgütlerarasında iletişimin hangi yolla kurulduğu noktası, ilişkinin niceliksel yapısının kavramsallaştırılması açısından oldukça önemlidir. Literatürde, ÖAI’lerin nasıl kurulduğu konusuna özel olarak yoğunlaşan bir çalışma bulunmamakla birlikte, kimi çalışmaların kısmende olsa bu tür bir ayrıma gittiği görülmektedir. Haunschild (1994) çalışmasında, birazdan ele alınacak olan kenetlenmiş yöneticiliğin şirket satın almalarında fiyat belirlenmesi üzerindeki etkilerini, 1986-1993 yılları arasında gerçekleşen 453 satın almayı inceleyerek araştırmaktadır. Çalışmada kenetlenmiş yöneticiliğin farklı şirketlerin temel uygulama ve yapılarını transfer etmekte ve

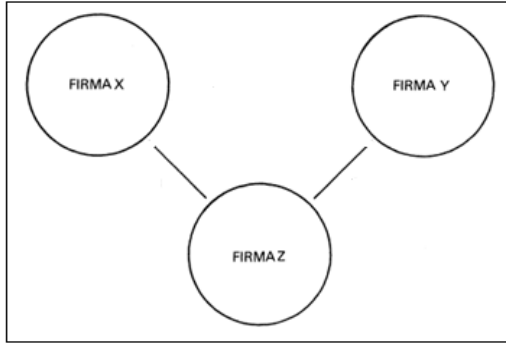
dolayısıyla ÖAI'lerin kurulmasında tek yöntem olmadığı, örgütlerin kenetlenmeler dışında da birbiriyle ilişki kurabildiği belirtilmektedir. Örneğin, pek çok firma, avukatlık, muhasebe ve yatırım bankacılığı gibi profesyonel örgütlerle de ilişki kurmaktadır (Haunschild, 1994: 392). Literatürde varolan bu görüşler ve genel olarak ÖAI'ler incelendiğinde üç yöntemin ÖAI kurmakta ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, iş ortaklığı veya stratejik ortaklık kurmak için biraraya gelen iki örgütün veya bir kamu kurumu ile yasal zorunluluk nedeniyle ilişki kuran bir örgütün durumunda olduğu gibi, örgütlerin birbirleriyle doğrudan ilişki kurmalarıdır. Bu tip ilişkilerde, örgütün kendisi ilişkiye müdahil olan aktör konumundadır.

Çoğu zaman resmi bir anlaşma etrafında şekillenmeyen bu tip ilişkilerin nasıl niceliksel bilgi haline dönüştürüleceği önemli bir sorundur. Literatürde, örgütlerin birbirleriyle kurdukları iletişimin genellikle 'görüşmenin' varlığı/yokluğu veya 'görüşme sıklığı' ile nicelikleştirildiği görülmektedir. Anderson (1976) çalışmasında, analiz ettiği 61 örgütün birbiriyle olan etkileşiminin varlığı noktasına eğilerek, bu örgütlere "Örgütünüz iş yaparken hangi örgütle görüşmektedir?" sorusunu yöneltmektedir. Bu sorunun cevabının, sadece iki örgüt arasındaki ilişkinin varlığını tespit ettiği, fakat ilişkinin sıklık derecesini belirtmediği açıktır. Schmidt ve Kochan (1977) tarafından "etkileşim sıklığı" olarak adlandırılan bu ilişki yoğunluğu, iki örgüt arasında gerçekleşen görüşmelerin sayısal oranını göstermektedir. Buna göre, odak örgüt ile diğer örgütlerin birbirleriyle kurdukları ilişkiyi ölçmek için "İstihdam hizmetleri yerel ofisi ile örgütünüz hangi sıklıkta irtibat kurmaktadır?" sorusu, "1=Hemen hemen hiç bir zaman" ile "7=Günlük" ölçeği üzerinden kullanmıştır. Bu durumda, iki örgüt arasındaki iletişimin niceliksel boyutunun hangi düzeyde olduğu kolaylıkla ortaya konabilmektedir.

Örgütlerin birbirleriyle iletişim kurmasının ikincil ve kısmen dolaylı olan yöntemi, iki örgütün ikisinin de hali hazırda ilişkide olduğu başka bir örgüt kanalıyla ilişki kurmalarıdır. Örneğin, bir A örgütü, rakibi olan B örgütü ile ilişkisini, ikisinin de üye oldukları bir ticaret odası (C örgütü) aracılığıyla kurmaktaysa, bu iki örgüt arasındaki ilişkinin C örgütü kanalıyla kurulması söz konusudur. Brass, Butterfield ve Skaggs (1998) bir ilişki düzleminde bulunan tarafların arasında ilişkinin

kurulmasında, üçüncü tarafların rolü noktasına da dikkat çekmiş ve bu konuyu ‘yapısal boşluk’ olarak adlandırdıkları bir kavram çerçevesinde ele almışlardır. Burada, örneğin, eğer Firma Z, Firma X ile Firma Y arasındaki ilişkinin kurulmasında rol alıyorsa ve onun yokluğu bu iki birim arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırıyorsa yapısal boşluktan söz edilmektedir. Bu durumda, Şekil 11’de görüldüğü üzere, Z örgütü, X ve Y örgütü arasında köprü vazifesi üstlenmekte ve dolaylı olarak bu iki örgütü birbirine bağlamaktadır. Bu durum aslında, iki taraf arasında kurulacak ilişkide, üçüncü tarafın rolüne atıfta bulunmaktadır. Benzer şekilde, Gulati ve Gargiulo (1999) iki taraf arasında bir stratejik ortaklığın kurulmasını etkileyen unsurlardan birisi olarak, tarafların ortak olarak tanıdığı üçüncü bir tarafın rolü üzerinde durmaktadır.

Şekil 11: Örgütlerarası Dolaylı İlişkiler Örneği



Üçüncü yöntemde, örgüt içerisinde bir üyenin, diğer örgütün içerisinde bir üye ile ilişki kurması yoluyla örgütlerin iletişim kurması söz konusu olmaktadır. Bu son yöntemde bahsedilen, örgütlerarası düzeyde bir bağlantıdan çok, bireylerarasında gerçekleşen sosyal ilişkilerin örgütlerarası düzeye atfedilmesidir. ÖAI’ler literatürünün beslediği temel kaynaklardan biri olan bu sosyal networkler üzerinde ayrıntılı olarak durmakta fayda vardır.

Genellikle sosyolog ve antropologlar tarafından kişiler arası ilişkilerin analizinde kullanılan sosyal networkler, Mitchell’in (1969: 2) ünlü tanımında, “tanımlanmış bir kişiler kümesi arasındaki özel bağlantılar bütünü ile bir bütün olarak bu bağlantı özelliklerinin, kişilerin sosyal davranışlarını yorumlamakta kullanılabilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın anlamsal çeperi, Laumann,

Galaskiewicz ve Marsden (1978) tarafından iki açıdan esnetilmiştir. Buna göre, bir sosyal network, belirli bir tip sosyal ilişkiler ağı (örneğin arkadaşlık, fon transferi, üyelik) ile birbirine bağlı bir noktalar kümesi (örneğin kişiler, örgütler) olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, noktaların tanımı (Mitchell'in tanımında sadece gerçek kişilere olan atfın genişletilerek içerisine örgütlerin de dahil edilmesi) ve sosyal ilişki tanımının (Mitchell'in tanımında iki kişi arasındaki somut ve gözlenebilen bir ilişkiye olan atfın, karmaşık ve gözlenemeyen ilişkilere kapsayacak şekilde genişletilmesi) farklı bir okumasını sunmaktadır (Laumann, Galaskiewicz ve Marsden, 1978: 458). Breiger (2004) bu tanımlamayı doğrularcasına, aralarındaki ilişkilerin analiz edildiği sosyal aktörlerin, gerçek bireyleri kapsadığı gibi, hayvan türlerini, küçük grupları veya ekonomik örgütleri, meslekleri veya sosyal sınıfları, ulusları veya küresel askeri ortaklıkları da kapsayabileceğini belirtmektedir.

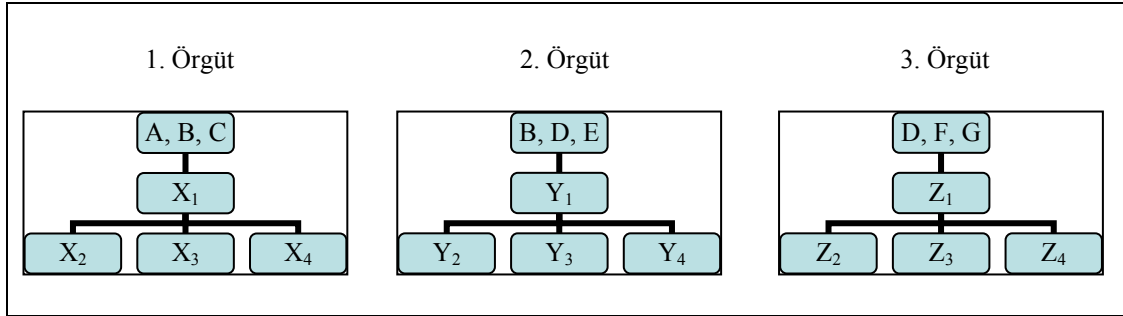
Sosyal networklerin, bireyler düzeyinde gerçekleşen etkileşimlerinin, örgütlerin birbiriyle olan ilişkilerini araştırmakta kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, örgütlerin üst düzey yöneticilerinin birbirlerini, üyesi oldukları bir golf kulübünden tanımaları ÖAI'lerin saptanmasında kullanılabilir bir veri niteliğine bürünmektedir. Çalışmalarında, şirket elitleri arasındaki bağlantıları öncelikle görüşmeler yoluyla saptayan, ardından ikincil bir yöntem olarak bu liderlerin kulüp üyeliklerini araştıran Galaskiewicz ve Wasserman'ın (1989) bu tür bir yöntemi etkin olarak kullandığı söylenebilir. Çalışmada, Minneapolis-St. Paul bölgesinde bulunan 3 büyük metropoliten kulübü ile çok prestijli 2 ulusal kulübün, 1978-1981 yılları arasındaki üye listelerinde, bu elitlerin, şirket yöneticilerinin ve bunların eşlerinin isimlerini taramışlardır. Yine aynı bölgede, çok prestijli 8 kültür kurumunun kurulları ile bölgede bulunan 21 Fortune 500 veya Fortune 500 firmasının kurulları da taranarak bu sosyal networkler ortaya çıkarılmıştır.

Literatürde örgüt elitlerinin (yöneticiler veya kurul üyeleri) birbirini tanımaları noktasında daha gerçekçi bir yaklaşımın, 'kenetlenmiş yöneticilik' olarak adlandırılan olgu ile saptandığı görülmektedir. Daha önce çeşitli başlıklar altında ele alındığı üzere, kenetlenmiş yöneticilik, yönetim kurullarındaki üyeler kanalıyla oluşan ÖAI'leri analiz etmektedir (Galaskiewicz, 1985). Thompson ve McEwen'in

(1958) 1950’li yılların Amerikan toplumu için ‘yeni’ olmadığını söylediği bu yöntem örgütlerin birbiriyle uyuşan amaçlara ulaşması için önemli bir sosyal mekanizma sunmaktadır.

Kenetlenmiş yöneticilik, çok basit düzeyde Şekil 12’de ele alınmaktadır. Buna göre, B kişisi hem 1. hem de 2. örgütte yönetim kurulu üyesi, D kişisi ise hem 2. hem de 3. örgütte yönetim kurulu üyesidir. Bu durum 1. ve 2. örgütün B kişisi kanalıyla, 2. ve 3. örgütün ise D kişisi kanalıyla bağlantı kurması anlamına gelmektedir. Dikkat edileceği üzere, burada ilk yöntemden farklı olarak söz konusu olan bireyler kanalıyla kurulan dolaylı bir ilişkidir. İlişkilerin gittikçe karmaşıklaşan yapısı incelendiğinde, 1. örgüt ile 3. örgütün bile dolaylı olarak (B ile D kişinin birbirini tanıması nedeniyle) bir ilişkide olduğu öne sürülebilir.

Şekil 12: Kenetlenmiş Yöneticilik Örneği



Kenetlenmiş yöneticilik, örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerini saptamakta sunduğu yöntemle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Konuyu şirketlerarası ilişkiler olarak kavramsallaştıran Richardson’a (1987: 367) göre, kenetlenmiş yöneticiliğin literatürde bu kadar ilgi çekmesinin temel nedeni, güvenilir verinin kolay bir şekilde elde edilebilir olmasıdır. Örgütler yönetim kurullarında kimlerin olduğunu açıkça belirtmekte olup, aynı kişinin birden fazla yönetim kurulunda bulunması ile bu örgütlerin arasındaki ilişkiler saptanabilmektedir.

Kenetlenmiş yöneticilik olgusunun, özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde faaliyet gösteren örgütler arasındaki ilişkilerin analizinde yaygın olarak kullanıldığı göze çarpmaktadır. Örneğin, Aguilera’nın (1998) gerçekleştirdiği çalışma,

İspanya’da faaliyet gösteren en büyük 100 endüstri şirketi, 50 banka ve 30 sigorta şirketi arasındaki ilişkileri analiz ederek, bunlar arasındaki ilişki yapılarına dair son derece önemli bilgiler sunmaktadır (yerli bankaların merkezi konumu; sermaye-yoğun endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların sistemdeki içsel networklere dâhil olması; yabancı sermayeli ve hafif sanayi işletmelerinin networklerden izole olmuş durumları; ilişkilerin sektörlerin kendi içerisinde gerçekleşmesinden çok sektörlerarası nitelikte olduğu vb. gibi).

Her ne kadar Türkiye’de bu olguya yönelik, literatürde fazla çalışma yer almasa da, Türkiye’deki örgütlerin de bunu bir strateji olarak benimsediğini gösteren çeşitli örnekler mevcuttur. Literatürde konuya ilişkin nadir çalışmalardan biri Alpay ve diğerlerine (2005) aittir. Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerle, yerel firmaların yönetim kurullarına ilişkin değerlendirme süreçlerinin yapısı, sistemi ve etkinliğini ampirik olarak analiz ettikleri çalışmanın sunduğu her iki tip şirkette olan kenetlenmiş yönetici sayısı, Türkiye’de bu tip bir olgunun yaygınlığını göstermesi bakımından önemlidir. Buna göre, 22 yerel firmanın 14’ünde, 35 çok uluslu şirketin ise 26’sında, bu tip yöneticiler mevcuttur (Alpay ve diğerleri, 2005: 79). Diğer taraftan, kenetlenmiş yöneticilik olgusuna gerçek bir örnek olması bakımından, Türkiye’nin en büyük holdinglerinden olan Sabancı Holding’in yönetim kurulu üyeleri incelendiğinde de özellikle bir üyenin⁸ holding için önem arz edebilecek çeşitli kurumlarla bir bağlantı noktası işlevi üstlendiği gözlenmektedir.

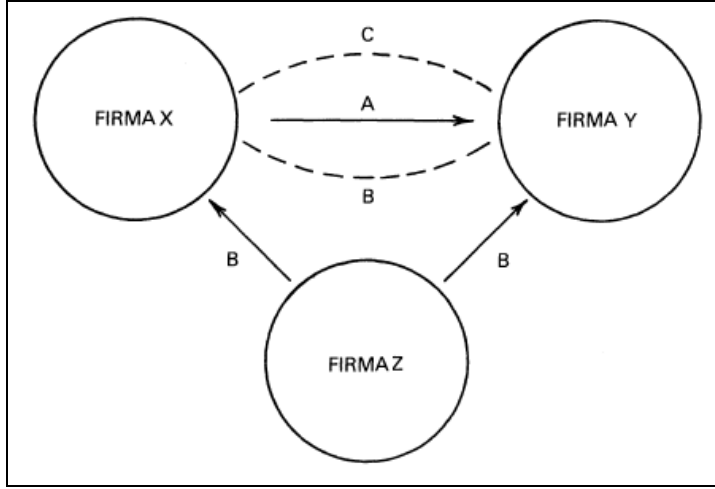
Kenetlenmiş yöneticilik olgusuna dair son dönemde Türkiye’den verilebilecek çarpıcı örnek, elektrik dağıtım bölgeleri konusunda yaşanmaktadır. Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği’ne (TMMOB) bağlı Elektrik Mühendisleri Odası (EMO) tarafından öne sürülen bu ilişkiler ağının özünde, hükümet partisinin “enerji alanında özelleştirmeler yoluyla yandaş sermaye gruplarına rant aktarımı” yapması yatmaktadır (EMO, 2010). Ülkemizde son yıllarda elektrik üretim, dağıtım ve iletim hizmetlerine ilişkin özelleştirmeler sürecinde, yandaş sermaye gruplarının

⁸ 2009 yılı itibarıyla, bu holdingin yönetim kurulunda bulunan üyelerden, Nazif Can Paker, Sabancı Yönetim Kurulu üyeliğinin yanı sıra, Türk Henkel A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanı, TESEV Başkanı, TÜSİAD Haysiyet Divanı Üyesi, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi, Robert Kolej Mütevelli Heyeti Üyesi ve Dedeman Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır (Sabancı Topluluğu - Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim, 2009).

alıcı şirketlere, kenetlenmiş yöneticilik ilişkileri ile sokulmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Aydın-Denizli-Muğla elektrik dağıtım bölgesinin 15 Ağustos 2008 tarihinde, 17 yıl önceki ihaleye dayanılarak, devredilmesi öncesinde şirketin ortaklık yapısında önemli bir değişikliğe gidildiği görülmektedir. Bahsi geçen şirkete %9’la ortak haline gelen şirket ve onunla bağlantılı diğer şirketlerin kenetlenmiş yöneticileri arasındaki çarpıcı ilişkiler ağında hükümet partisine olan yakınlıkları medyada sık sık gündeme gelen isimlere rastlanmaktadır. Kenetlenmiş yöneticilik yöntemiyle gerçekleştirilen ve yasal olmakla birlikte, ‘karanlık’ olarak nitelenebilecek bu tür bir ilişkiler ağının Türkiye’de sadece bu sektörde olmadığı düşünülmektedir.

Richardson (1987) çalışmasında, örgütleri birbirine bağlayan bu kenetlenmelerin ‘yönü’ üzerinde durarak, şirketlerin, finansal şirketlerle kurdukları kenetlenmelerin kârlılıklarına etkisini, finansal denetim ve (kurul üyeliğine) atama gibi karşıt yaklaşımlar bağlamında konuyu ele almıştır. Richardson (1987), kenetlenmiş yöneticiliğin yönü konusunu, Şekil 13’de verilen örnekle açıklamıştır. Şekilde görüldüğü üzere, Firma X ile Firma Y, A ve B kişileri kanalıyla birbiriyle bağlantı halindedir. Fakat bunlardan A kişisi kanalıyla olanı yönlü kenetlenme iken, B kişinin sağladığı yönsüz kenetlenmeye örnektir. Çünkü A kişisi aslen X Firmasının tam-zamanlı yöneticisi iken B’de kurul üyeliği yapmaktadır; A her ne kadar Y firması için de önemli işler yapıyorsa da, özünde X firmasının bir çalışanı olarak, bu örgüte bağlılık hissedecektir. İkinci tip olan yönsüz kenetlenmede, aslen Firma Z’de tam-zamanlı yönetici olan B’nin hem X hem de Y firmalarında yönetim kurulu üyeliği yaptığı görülmektedir. Firma X ve Y, B kişisi kanalıyla kenetlenmiş olsa da, bunun tesadüfî bir kenetlenme olduğu saptanmaktadır (Richardson, 1987).

Şekil 13: Yönlü ve Yönsüz Yönetici Kenetlenmeleri



Kaynak: Richardson, 1987, s. 372.

—→ Yönlü Kenetlenme
- - -→ Yönsüz Kenetlenme

İki örgüt arasında kurulan iletişimin saptanmasında ele alınabilecek bu üç yöntem değerlendirildiğinde her birinin çeşitli artı ve eksileri olduğu ortaya çıkmaktadır. İlk yöntemde örgütlerarası ilişkinin görüşme sıklığı ile saptanmasında, hedeflendiği gibi örgütün kendisi aktör olarak ele alınmakta ve buna ilişkin doğrudan bilgi elde edilebilmektedir. Fakat bu görüşme sıklığı konusu oldukça soyut bir çerçeve sunabileceği gibi, değerlendirmeyi o değerlendirmeyi yapanın insafına bıraktığı da söylenebilir. Diğer taraftan, ikinci yöntemde, örgütlerin dolaylı ilişkilerini değerlendirmek ön plandadır. Fakat bu yöntemin, ilk yöntemden elde edilen bilgiye fazla bir katkı sağlamadığı düşünülmektedir. Çünkü, örneğin A örgütü B örgütü ile çok sık, C örgütü ile çok az görüştüğünü beyan ediyor, ama B ile C'nin çok sık görüştüğünü düşünüyorsa, bu durumda ikinci yöntemin sağlayacağı bilgi elde edilmiş bulunmaktadır. Bu şekliyle ikinci yöntemin, aslında ilk yöntemin tamamlayıcısı (veya destekleyicisi) bir işlev üstlendiğini söylemek mümkündür.

Temelinde bir sosyal network olarak ele alınabilecek olan kenetlenmiş yöneticiliklerin tespit edilmesi, ÖAI'ler atlasını çıkarmakta rahatlıkla kullanılacak bir yöntem sunmaktadır. Her ne kadar daha güvenilir bir veriye ulaşmak açısından önemli bir araç olsa da, bu yöntemin aslen bir sosyal network analizi olduğu gözden

kaçırılmamalıdır. Bireylerarası düzeyde gerçekleşen bir ilişkiyi, örgütlerarası düzey açısından okumak, ilişkilerin bütünü gözden kaçırmaya neden olabilir. Çünkü bir örgüt, çevresinde yer alan örgütlerin hepsiyle, yönetim kurullarında vermiş olduğu üyelikler kanalıyla iletişim kurmamaktadır. Bu durumda, bu yöntemin, örgütün çevresinde yer alan diğer örgütsel paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin tümünü yansıtmak konusunda yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, bir örgüt kümesinde yer alan tüm örgütsel paydaşların ilişkilerinin değerlendirilmesini hedeflediğinden, bir ÖAI'nin yapısını niceliksel boyutuyla incelemek için taraflar arasındaki doğrudan ilişkileri gösteren ilk yöntem tercih edilecektir.

2.6.1.3 İlişkilerin Nedensellik Boyutu ve Niceliksel Yapısı

Örgütlerarasında gerçekleşen ilişkilerde, bir önceki bölümde ele alınan nedensellik boyutu ile ilişkinin niceliksel yapısı arasında olası bir bağlantı öne sürülebilir. Bir örgüt, çevresinde yer alan başka bir örgütle hangi nedenle ilişki kuruyorsa, bu ilişkinin niceliksel yapısı ilişkinin nedenselliğinden etkilenecektir. Örneğin, A, B ve C örgütlerinin yer aldığı bir örgüt kümesinde, A ve B'nin biraraya geldiklerinde bunun nedeninin işbirliği kurmak olduğunu, A ile C'nin ise sadece çatışma durumları söz konusu olduğunda biraraya geldiğini varsayalım. Bu iki farklı nedensellik boyutu üzerinde olan diyadik ilişki, yukarıda tartışılan niceliksel ilişki yapısının değişik unsurları bağlamında karşılaştırıldığında, A ile B'nin, A ile C'den daha sık iletişim kurmayı isteyeceği açıktır. Elbette, tarafların birbirlerine karşı olan niyetleri ve istekleri ile gerçekleşen durum arasında fark olabileceği öngörülebilir. Çünkü her ne kadar A ile C hiç görüşmek istemese de, aralarında varolan ihtilaf, tarafların gönülsüz de olsa sık sık karşı karşıya gelmelerine neden olabilir. Yine de, bu tür bir durum haricinde, örgütlerin işbirliği kurmaya yatkın oldukları ve bu nedensellik bağlamında iletişim kurabilecekleri örgütlerle, çatışacakları örgütlere nazaran, daha sık görüşmeye meyilli olmaları beklenebilir.

İşbirliği ve çatışma bazlı ilişkilerde, nedensellik boyutu ile ilişkinin niceliksel boyutu arasında yukarıda belirtilen türden bir bağlantı söz konusu olabileceği gibi, bu tür bir bağlantı, yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkiler açısından da öne

sürülebilir. Aldrich (1976), bir kaynak bağımlılığı modeli olarak sunduğu çalışmada, bu tür bir bağlantıya da değinmektedir. New York'ta faaliyet gösteren 19 yerel ölçekli işveren hizmetleri ofisi ile 249 sosyal hizmetler örgütü arasındaki ilişki biçimlerini açıklamak için kullanılan bu modelde, Marrett'in (1971) daha önce ele alınan ilişki boyutları incelenmiştir. Aldrich (1976) çalışmada daha önceki çalışmalarına da atfen, zorunluluk içeren bir ilişkinin, hem ilişkide takas edilen miktarı hem de görüşme sıklığını etkilediğini öne sürmektedir. Bu çalışma sonucunda, ilişkinin resmiyeti için baz alınan göstergelerle, yoğunluk arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Nedenselliğin ele alınan bu üç boyutu ile niceliksel ilişki yapısının arasındaki ilişki bağlamında şu önerme öne sürülebilir:

Önerme-1: Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin niceliksel yapısı arasında bir ilişki vardır.

2.6.2 Örgütlerarası İlişkilerin Niteliksel Yapısı

Literatürde sosyal ağların yoğun olarak çalışılması, ilişki analizlerinin genellikle bireysel düzeyde kavramsallaştırmasına neden olmuştur. Örneğin, literatürün önemli çalışmalarından birinde, Brass, Butterfield ve Skaggs (1998) ilişki analizini gerçek kişiler arasında ele alıp, ilişki analizine asimetrik duygusal ilişki boyutunu da dahil etmektedir. Bu çalışma açısından, ÖAI'lerin nitel yapısını analiz ederken baz alınacak noktaların, kişisellikten soyutlanıp, örgütlerarası bir niteliğe büründürülmesi önemlidir. Bu sebeple, iki örgüt arasında varolan bir ilişkinin niteliksel yapısı araştırılırken, sadece bireysel düzeyde değil, ÖAI'ler düzeyinde de ele alınabilecek kavramlara odaklanılmıştır.

Her ne kadar, bir ÖAI'de ilişki yoğunluğu, ilişki yapısının nicel boyutu konusunda önemli bir bilgi sunmaktaysa da, bunun ilişkinin bütünü hakkında fikir vermekte yeterli olmadığı açıktır. Bu sebeple, ilişkinin niteliksel boyutu dikkate alınmış ve bir ilişkinin niteliksel yapısı noktasında literatürde ön plana çıkan iki

kavram olan güç ve güven kavramları (Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002; Luhmann, 1979) incelenmiştir. Bachmann ve Witteloostuijn'a (2006) göre, ÖAI'ler düzleminde, güç ve güven sosyo-örgütsel denetim ve koordinasyonun iki temel aracı konumundadır. Buna göre, güç, diğer aktörlerin istekleri tam tersi olsa bile, gücü elinde bulunduran kişi veya varlığın istekleri doğrultusunda davranmaları şansı iken; güven, diğer aktörlerin, hemen ve doğrudan olmasa bile, tek taraflı olarak sunulan lütuflara gönüllü olarak karşılık vermeleri beklentisidir. Bu durumda, bir ilişkinin niteliğini anlayabilmek için hem güç dengesi ve hem de güvenin derecesini bilmek çok önemlidir.

2.6.2.1 Örgütlerarası İlişkilerde Güç Dengesi

Örgüt teorisinde güç kavramının, daha çok örgüt davranışı açısından, yani bireysel veya grup düzeyinde ele alındığını söylemek yanlış olmaz. Bu çerçevede güç kavramı, genellikle bireylerin sahip oldukları bir özellik olarak tanımlanmıştır. ÖAI'lerin kurulmasında bir motivasyon kaynağı olarak ele alınan güç kavramının, bireyler ve gruplar arası ilişkilerde olduğu kadar, ÖAI'ler açısından da önemli açıklamalar getirdiği görülmektedir. Özellikle 1970'li yıllardan itibaren başlayan çalışmalarla (Hall ve diğerleri, 1977; Kochan, 1975; Pfeffer ve Leong, 1977; Schmidt ve Kochan, 1977), güç kavramının bu yönü araştırılmaya başlanmış ve kavram ÖAI'ler literatüründe yapısal bir faktör olarak ele alınmıştır. Örneğin, Schmidt ve Kochan (1977), ÖAI'nin niteliksel yapısı olarak ele alınabilecek çeşitli unsurları, 'ilişki doğası' başlığı altında ele almaktadır. ÖAI'lerin etkilerinin tartışıldığı bölümde daha ayrıntılı olarak incelenecek olan bu ilişki doğasının temel unsurunun, güç-bağımlılığı çerçevesinde ele alındığı ve temelde iki örgüt arasında varolan güç dengesine ilişkin olduğu görülmektedir (Schmidt ve Kochan, 1977: 223).

2.6.2.1.1 Güç Kavramı ve Kaynakları: Güç Dengesi ve Nedensellik

Güç, en yalın tanımıyla, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilmeyi sağlayan potansiyel bir yetenektir (Mintzberg, 1983). Bir başka ifadeyle, güç A'nın, B'nin davranışlarını etkileyip B'nin başka türlü yapmayacağı eylemleri yapmasını

sağlamasıyla oluşan, A ile B arasındaki bir bağımlılık ilişkisine işaret eder (Dahl, 1957). Bu durumda A, B'nin istediği bir şeye sahiptir ve B'nin A'ya olan bağımlılığı arttıkça, A'nın B üzerindeki gücü artar (Pffefer ve Salancik, 1978). Bu güç tanımının temel vurgusunun, taraflar arasındaki bağımlılık ilişkisi olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu vurgunun, bireyler veya gruplar arası düzeyde olduğu kadar, örgütlerarası düzeyde de açıklayıcılığı olduğu görülmektedir. Bu durumda, bir örgütlerarası düzlemde güçlü olan taraf, karşı tarafın bir nedenden ötürü kendisine bağımlılık duyduğu taraftır. Kaynak bağımlılığı teorisinin sunduğu perspektifle (Aldrich, 1976, 1979; Pffefer ve Salancik, 1978) yorumlandığında, ÖAI'lerde (1) diğerleri tarafından ihtiyaç duyulan bir kaynağı kontrol eden ve (2) başkalarında olan kaynaklara olan bağımlılığını azaltabilen taraf, görece olarak güçlü olan taraftır (Provan, Beyer ve Kruijtbosch, 1980: 200).

Sosyal ilişkiler açısından sıkça ele alınan güç olgusunda, bir bireyin sahip olduğu gücün kaynağının ne olduğu sorusunun literatürdeki önemli sorulardan biri olduğu göze çarpmaktadır. French ve Raven'in (1959: 309) sınıflandırmasında, gücün farklı kaynakları sistematik olarak ayrıştırılmıştır: "güç ve nüfuz fenomeni, iki görüş açısıyla değerlendirilebilecek, iki aktör arasındaki diydik bir ilişkiyi içerir (a) güç uygulayan aktörün davranışlarını ne belirler? (b) bu davranışı alanın tepkilerini ne belirler?". French ve Raven (1959), konuyu belirtilen ikinci bağlamda ele alarak, gücün 5 temel kaynağının olduğuna işaret etmişlerdir. Buna göre güç kaynakları, referans, uzmanlık, ödül, korku ve yasal kaynaklar açısından ayrıştırılabilir. French ve Raven'in (1959) tipolojisinde yer alan farklı güç kaynakları ile bunların kısaca anlamını ve örnekleri içeren bir tablo, Hodge, Anthony ve Gales (1996) tarafından düzenlenmiştir (bkz. Tablo 13). Tablo 13'de dikkati çeken unsurun, Hodge, Anthony ve Gales'in (1996) buraya karizmadan kaynaklanan bir boyut daha eklemiş olmalarıdır.

Tablo 13: French ve Raven’in Güç Tipolojisi

Tip	Anlamı	Örnek
Rasyonel / yasal Ödül	Müdahil olanlarca meşru olarak kabul edilen Diğerlerine fayda sağlamak	Polis memurunun emirlerine uymak Terfi veya tavsiye alabilmek için çok çalışmak
Korku Referans	Diğerlerini cezalandırmak Güçlü pozisyondaki kişiyle kendini özdeşleştirme	Disiplinli davranışlar Kahramana tapınmak
Karizmatik Uzman	Dinamik kişilik Kapsamlı bilgi birikimi veya yüksek- derecede beceri	Dinsel liderler Bilgisayar programcıları

Kaynak: Hodge, Anthony ve Gales, 1996, s.334.

French ve Raven’in (1959) gücün bireysel düzeydeki kaynaklarını ele aldıkları bu tipolojinin, örgütlerde insan davranışını inceleyen çalışmalara büyük oranda yardımcı olduğu bir gerçektir. Bu tipolojiyi, ÖAI’lerin analizinde örgütsel aktörlerin sahip oldukları gücün kaynağını tespit etmekte kullanmanın da, aynı ölçüde yardımcı olacağı düşünülmektedir. Buna göre, bir örgütün başka örgütlerle ilişki kurmasına neden olan farklı motivasyon kaynakları ile o ilişkilerde ortaya çıkan farklı güç dengelerinde, gücün kaynağı arasında bir bağlantı saptanabilir. Çünkü bir ÖAI’de taraflardan birinin sahip olduğu gücün kaynağı ‘korku’ ise bu farklı nitelikte bir ilişki yapısına, ‘uzmanlık’ ise bu bambaşka bir ilişki yapısına işaret edecektir. Belirtilen bu iki örnekten ilkinde, gücü elinde bulunduran tarafın baskı uyguladığı taraf üzerinde yaratacağı etki ve ilişki kurma düzlemi ile ikincisinde yaratılan etki ve düzlem tamamen farklı bir nitelikte olacaktır. Bu konuda, laboratuvar ortamında gerçekleştirilen bir çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar, bahsedilen etkinin varolabileceği yönünde önemli bir destek sağlamaktadır. Buna göre, birimler arasındaki çatışma düzeyi, referans ve uzmanlıktan kaynaklanan güç kullanımında en düşük, ödül ve korkudan kaynaklanan güç kullanımında ise en yüksek düzeyde olmaktadır (Stern, Schulz ve Grabner, 1973).

Aynı konuda, Lusch (1976) ile Hunt ve Nevin (1974), kaynağını korkudan alan güç kullanımının, pazarlama dağıtım kanalı üzerinde bulunan bayi ile bayilik veren örgüt arasındaki çatışmayı körükleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Hunt ve Nevin (1974) çalışmalarında, önce Raven ve French'in (1959) güç kaynaklarını, bir fonksiyon olarak şu şekilde formüle etmişlerdir:

$$P_{ij} = f(R_{ij}, C_{ij}, L_{ij}, F_{ij}, E_{ij})$$

Formülde, P_{ij} dağıtım kanalı üzerinde yer alan i aktörünün j üzerindeki gücünü temsil ederken, bu gücün 5 kaynağı, R_{ij} ödül, C_{ij} korku, L_{ij} yasal, F_{ij} referans, E_{ij} uzmanlık kaynaklarını temsil etmektedir. Hunt ve Nevin (1974), bu kaynakların temelde, olası bir cezayı içeren korku kaynaklı gücün ve diğerlerinden ayrıştırılabileceğini belirterek, bu kaynakları şu şekilde yeniden formüle etmiştir:

$$P_{ij} = f(C_{ij}, N_{ij})$$

Bu formülde, C_{ij} , korku kaynaklı gücü temsil ederken, N_{ij} korku kaynaklı olmayan diğer 4 kaynağa işaret etmektedir. Wisconsin-Madison Üniversitesi tarafından yapılan ve gıda sektöründeki 950 fastfood zincirinden elde edilen veriler ışığında, kanal üzerinde bulunan aktörün gücünün, bu gücün kaynağı ile yakından ilişkisi vardır ve bayilik veren kurumun, bayisi üzerindeki gücünü korku temelli bir kaynağa dayandırdığı görülmektedir. Aynı zamanda, çalışmanın ampirik olarak ortaya koyduğu bir diğer önemli nokta, kanalda faaliyet gösteren aktörler üzerinde uygulanan gücün sonuçlarının, uygulanan gücün kaynağına bağlı olduğudur. Buna göre, bayilik veren, bayinin memnuniyetini korku kaynaklı olmayan güç kullanımı ile artırabilmektedir. Aynı konu bağlamında değerlendirilebilecek bir diğer çalışmada, Lusch (1976) otomobil üreticileri ve satıcılarına yönelmiştir; bu çalışmanın sonucuna göre de, gücün korkuya dayandırıldığı ilişkilerde kanaliçi çatışmanın, korkuya dayandırılmayanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Literatürde, pazarlama kanallarında güç ve çatışma ilişkisinin oldukça sıklıkla çalışıldığını saptayan Gaski (1984), her birinin konuyu ayrı bir boyutla değerlendirdiğini belirterek, bunun toplamda 'kanal gücü ve çatışması' teorisi olarak adlandırılabilir bir alan doğurduğunu ifade etmektedir. Bu teorik temelden

hareketle, konu bu çalışma bağlamında tekrar ele alınırsa, ortaya konabilecek önemli bağlantılar göze çarpmaktadır. Literatürdeki bulguların, ÖAI'lerde gücün kaynağı ile ilişkide ortaya çıkan çatışma arasında bir neden-sonuç ilişkisini işaret ettiği görülmektedir. Burada konu, sürecin işleyiş zamanı açısından tekrar ele alındığında, önce A ile B örgütü arasında bir ilişkinin varlığı, sonrasında da A'nın B üzerinde güç uygulaması söz konusudur. Bu zamansal perspektifte, son aşama, A'nın uyguladığı gücün kaynağının, B ile arasındaki ilişkiyi olumsuz olarak (çatışma boyutu ile) etkilemesidir. Bu neden-sonuç ilişkisi tersyüz edilirse, A ile B arasında varolan ilişkinin çatışma nedeniyle başlamasının da, iki örgüt arasında bir güç savaşını doğuracağını saptamak mümkündür. Burada, ilişkinin kendisi olumsuz (çatışma) bir olgu üzerinden başlamış (örneğin, A örgütü B örgütü aleyhinde medya gücünü kullanarak bir karalama kampanyası başlatır), bu durumda da A ile B arasında güç savaşının yoğun ve dengesiz olduğu bir ilişki düzlemi meydana gelmiştir. Diğer taraftan, bu çalışmada ele alınan bir diğer ilişki kurma nedeni olan işbirliği durumunda ise karşılıklı güç kullanımı daha dengeli ve eşit bir seviyede olacaktır. Bu teorik tartışmaya bağlı olarak şu önerme öne sürülebilir:

Önerme-2.a: Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güç dengesi arasında bir ilişki vardır; işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler, çatışma nedeniyle kurulan ilişkilerden daha dengeli bir güç dağılımına sahiptir.

Bu türden bir önermenin, yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkiler açısından öngörülmesi, devlet mekanizmasının sahip olduğu güç ve konunun toplumsal bağlamının ülkeden ülkeye farklılaşması nedeniyle mümkün değildir. Fakat konu Türkiye özelinde ele alındığında, güçlü tarihsel kökenleri ile devlet mekanizmasının özellikle ulusal ölçekte belirgin bir ağırlık merkezi konumunda olduğu açıktır. Daha önce Buğra'nın (2005) yerli burjuvazinin gelişimine ilişkin olarak yer verilen görüşlerine binaen, Türkiye'de devletin ekonomik, toplumsal ve siyasal alanda sahip olduğu gücü, diğer örgütlerle kurduğu ilişkilerin yapısına taşıması olasıdır. Bu sebeple, kamu kurumları ile kurulan ilişkilerde, gücün bu kurumlar lehine olması beklenebilir. Bu durumda, Türkiye özelinde şu önerme ileri sürülebilir:

Önerme-2.b: *Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güç dengesi arasında bir ilişki vardır; yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde güç dengesi kamu kurumları lehinedir.*

Bu önerme dahilinde ele alınırsa, ilişkilerde güç dengesinin kamu kurumları lehine olmasının çeşitli olumsuz sonuçları olacağı muhakkaktır. Gücün boyutu arttıkça, ilişki kurmanın rasyonelitesinde ve ekonomik etkinliğinde belirgin bir azalmanın beklenmesi mümkündür. Yukarıda ele alındığı şekliyle gücün, devletin elinde olması gereken şekliyle rasyonel ve yasal bir boyuttan, korku kaynaklı bir boyuta geçişi ise demokratik yönetim idealinden uzaklaştıran, tehlikeli bir geçiş niteliği taşımaktadır. Her ne nedenle olursa olsun, gücün bir taraf lehine artışı, ilişkilerin sadece verimsiz ve etkin olmaması veya çatışmalara yol açmasını değil, etik değer erozyonunu da kaçınılmaz kılacaktır. Bu noktada, alınacak temel tedbirlerin başında, her tür ilişkide şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesi gelmektedir. Bu konuda gerek AB, gerekse ulusal bazda çeşitli girişim ve önlemlerin alınmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Örneğin, Avrupa Konseyi’nin kamu çalışanları için önerdiği çerçeve niteliğindeki prensipleri (Avrupa Konseyi, 2000), ülkemizde 22/02/2010 tarih ve 27501 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğüne giren Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Stratejisi (2010-2014) gibi girişimlerin, kamu örgütleri ile kurulan ilişkilerde güç dengesizliğinin doğurabileceği olası etik sorunların üstesinden gelinmesinde önemli girişimlerdir. Burada esas olan, hiç kuşkusuz, yazılı hale getirilen bu ilkelerin, işleyişinin de etkin bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

2.6.2.1.2 Gücün Alternatif Bir Kaynağı: Niceliksel İlişki Gücü

ÖAI’ler düzlemi dikkate alındığında, bireysel düzeyde de anlamı olan alternatif bir güç kaynağından bahsetmek olasıdır. Bu kısaca, Benson’ın (1975) ÖAI’leri makro bir perspektifle ele aldığı ve bir aktörün diğer örgütlerle olan diydik ilişkileri kanalıyla, bu diğer örgüt veya networklere ulaşmasından elde ettiği ‘güç’ü ifade etmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre, bir aktörün gücü, etrafındaki diğer aktörlerin ona olan bağımlılığının artması ile onun diğerlerine olan

bağımlılığının azalması şeklinde algılanmaktadır. Çalışmalarında, bu kaynak bağımlılığı yaklaşımını, bir değiş-tokuş süreci bağlamında ele alan Provan, Beyer ve Kruijtbosch (1980), diyardık bir ilişki düzleminde bulunan bir aktörün, diğerlerine olan bağımlılığını, daha geniş bir örgütsel çevre veya sosyal network ile oluşturduğu ilişkilerinden elde ettiği güçle azaltabileceğini öne sürmektedir. Bu yorumun, güç kavramına ÖAI'ler bağlamında yeni bir anlam yüklediğini söylemek mümkündür; bu anlamıyla güç, aktörün örgütsel çevresinde sahip olduğu ilişkilerle ifade edilmektedir. Çünkü, en basit düzeyiyle, bir örgütün örgütlerarası bağlantıları, ona ihtiyaç duyduğunda kıt kaynaklara ulaşmak konusunda yardımcı olacağından, onu güçlü kılacaktır (Perrucci ve Pilisuk, 1970).

Dikkat edileceği üzere burada, bir örgütle diğer örgütsel paydaşları arasında kurulan ilişkilerin her biri kendi başına bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu örgüt ne kadar çok ilişkiye sahipse o kadar güçlü konuma yükselmektedir. Aslında bu durum Evan'ın (1965, 1976) örgüt kümelerinin alabileceği çeşitli formlar konusu hakkındaki, bir önceki bölümde ele alınan, çalışmaları açısından da yorumlanabilir. Buna göre, bu formların her birinde karar-verme otoritesi farklı şekilde gerçekleşmektedir; tekerlek tipine sahip bir örgüt kümesinde odak örgüt en özerk konumunda iken, tüm kanalların açık olduğu kümede ikinci, zincir tipli kümede ise en az özerkliğe sahip konumdadır (Evan, 1965: 227). Burada özerklik olarak kavramsallaştırılan ve bağımsız karar-verme yetkesine işaret eden unsurun, örgütün sahip olduğu güce göndermede bulunduğu açıktır.

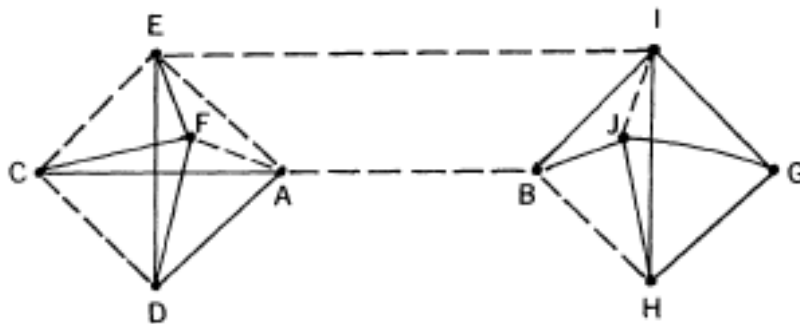
Bu noktada akla gelen bir soru, ne tür ilişkilere sahip olmanın bir aktörü ÖAI'ler düzleminde güçlü yapacağı sorusudur. ÖAI'lerde 'tür'den bahsedildiğinde, amaç, resmiyet, yasallık, zaman, yoğunluk vb. gibi pek çok ayırım noktasının olduğu açıktır. Bu ayırım noktaları çerçevesinde, hangi tür ilişkilerin bir örgüte, diğer aktörler üzerinde güç sağlayacağı sorusu ele alındığında, durumsallık yaklaşımının sunduğu perspektife de dayanarak, farklı cevaplara ulaşmak olasıdır. Örneğin, uygun bir zaman-mekân denklemi yakalandığında, örgüt sahip olduğu yasadışı ilişki ve bağlantılarla güç sahibi olabilmekte ve diğer aktörlere olan bağımlılığını azaltırken, onların kendine olan bağımlılığını da artırabilmektedir. Diğer taraftan, başka bir

zaman-mekan denklemiyle kurulan bir örgütsel çevrede, aktörün sahip olduğu ilişkilerin, kontratlarla ortaya konan resmiyet düzeyi onu güçlü hale getirebilmektedir. Bu soruya, ÖAI'ler bağlamında olmamakla birlikte, literatürde verilen en kapsamlı cevaplardan biri, sosyal networkler üzerinde çalışan Granovetter'e (1973; 1983) aittir.

Granovetter (1973) ünlü çalışmasında, bir bireyin sosyal çevresinde birbirini tanıyan yakın arkadaşları ile sahip olduğu güçlü bağlar ile sadece tanışıklığının olduğu ve kendisinin tanımadığı başka bir arkadaş çevresine sahip olan bireylerle arasındaki zayıf bağları karşılaştırır. Bunu doğrudan bir güç olarak tanımlamasa da, başka networklere açılan köprüler gibi gördüğü bu zayıf bağların, kişi için önemli olduğunu ortaya koyar ve bunu 'zayıf bağların gücü' olarak adlandırır. Aradan on yıl geçtikten sonra, o güne kadar konu hakkında yapılan çalışmaları değerlendirdiği bir başka çalışmasında Granovetter (1983), 1973 tarihli çalışmasındaki bir noktayı tekrar gündeme getirir ve "Ben bütün zayıf bağların, *zayıf bağların gücü* (çalışmasında) tanımlanan fonksiyonu yerine getirdiğini öne sürmüyorum – sadece diğer network bölümleri ile köprü kuranlar (bu işlevi üstlenmektedir)" (Granovetter, 1983: 229) demektedir.

Granovetter'in (1973) bu yaklaşımı, ÖAI'ler düzlemine çekildiğinde, bir örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf bağların konumunun ayrı ayrı değerlendirilebileceği sonucuna varılmaktadır. Granovetter (1973: 1361), bireylerarası düzeyde gerçekleşen bir ilişkinin gücünün, ilişkinin tarafları arasındaki görüşme sıklığı, karşılıklılık, duygusal yoğunluk ve samimiyet düzeyi ile belirlendiğini belirtmektedir. Kuşkusuz örgütlerarası düzey açısından ele alındığında, konu sosyal networklerde olduğundan farklı bir yapı sergiler. Bu iki düzey arasında ortaklık sergileyen niceliksel boyut, en temel düzeyiyle Granovetter'in belirttiği anlamıyla ilişkinin gücünü simgeler niteliktedir. İlişkinin nicel yapısı ile örtüşecek şekilde ele alınırsa, bir örgütün çok sık görüştüğü örgütlerle arasında güçlü bağların, az görüştüğü örgütlerle arasında ise zayıf bağların olduğu söylenebilir.

Bu konu, Şekil 14'te yer alan, Granovetter'in (1973) çalışmasındaki orijinal çizim üzerinden, aktörlerin bireyler yerine örgütler olduğu varsayılarak tekrar yorumlanabilir. Buna göre, bir A örgütü, D ve C örgütleri ile güçlü, F, E ve B örgütleri ile zayıf ilişkilere sahipken; B örgütü, I ve J örgütleri ile güçlü, H ve A örgütleri ile zayıf bağlara sahiptir. Sistem A ve B örgütleri açısından ele alınırsa, sahip oldukları bu güçlü ve zayıf bağlardan, birinin diğerlerinden daha fazla önem arz ettiği görülmektedir; A ile B örgütleri arasındaki zayıf bağ, bu iki ayrı grubu birbirine bağlayan bir köprü niteliğindedir. Bu durum, A örgütü açısından iki önemli sonuç doğurabilmektedir. Öncelikle, A örgütünün çevresinde yer alan diğer örgütler, onun B örgütü ile sahip olduğu bağın farkında olarak, o gruba ulaşmak istediklerinde en kısa patika olarak A örgütü ile bağlantıya geçmek isteyeceklerdir. Bu durumda, A örgütünün, sık ilişkide olduğu bir D örgütü ile olan ilişkisinden elde edeceği güç, zayıf bağlarla ilişkide olduğu bir B örgütü ile olan ilişkisinden (eğer ki B örgütü A örgütünü farklı bir örgüt kümesine bağlıyorsa) elde edeceği güçten fazla olacaktır.



Kaynak: Granovetter, 1973, s.1365.

Granovetter'in (1973) sosyal ilişkiler üzerindeki çıkarımları doğrultusunda ÖAI'ler düzlemi üzerinden yapılan yorumun, göz ardı ettiği çok temel bir nokta bulunmaktadır. Bu eğer bir sosyal ilişki düzlemi olarak değilde, belirtildiği üzere bir ÖAI düzlemi olarak ele alınıyorsa, ilişkilerin doğası tamamen farklılaşmaktadır. Sosyal ilişkilerde zayıf bir ilişki ile bir başka networkle köprü kurmak, sahip olunan bir güçlü ilişkiden daha önemli olarak addedilse de, örgütlerarası düzlemde durum bu

kadar basit değildir. Bu düzlemde örgütler (bireylerden farklı olarak) rasyonel aktörler olarak hareket ederler ve iki örgüt arasında varolan zayıf bir bağlantının önemini, başka bir örgüt kümesi veya network ile bağlantı dahi kursa, bir sosyal bağlantı düzleminde farklı okumak gerekir. Bu tür bir rasyonel düzlemde, değerli ve önemli olanlar uzun vadeli güçlü bağlardır. Bu sebeple, örneğin örgütlerarası satın almalarda karar vermeyi etkileyen faktörler incelendiğinde, örgütlerin uzun yıllar boyunca aynı tedarikçi ile çalışmayı tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Bovée ve Thill, 2008: 224). Benzer şekilde şirketlerin de müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurma ve müşteri sadakati yaratma eğilimi olduğu açıktır. Bu durumda, örgütlerarası düzlemde diğer networklerle bağlantı kuran zayıf bağlar, güçlü ilişkilerden daha fazla önem arz etmez; aksine ilişki ne kadar güçlü ise o kadar değerlidir.

Bu tartışmaya bağlı olarak, bir örgütün sahip olduğu zayıf veya güçlü ilişkilerden elde ettiği konumun, ‘ilişki gücü’ adıyla alternatif bir güç kaynağı olarak ele alınarak, onun diğerleri üzerinde bir tür güç elde etmesini sağlayacağı öngörülebilir. Bu bilgilerin ışığında, aşağıdaki önerme öne sürülebilir:

Önerme-3: Bir ÖAI’de ilişkinin niceliksel yapısı ile güç dengesi arasında bir ilişki vardır.

Yukarıda yer verilen bu tartışmaya bağlı olarak, örgütlerin sahip oldukları ilişkilere niceliksel yapılarına göre farklı değer atfedilerek, hangi örgütün daha merkezi olduğuna dair bulgular elde edilen ayrıntılı bir analiz, alan araştırması kısmına yer almaktadır.

2.6.2.2 Örgütlerarası İlişkilerde Güven Unsuru

ÖAI’lerin niteliksel yapısının ikinci boyutu olarak incelenecek olan güven unsurunun, literatürde sıklıkla ele alınan bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Pek çok farklı disiplinin üzerinde çalıştığı ortak konulardan biri olan güven kavramının, genel geçer kabul edilen bir tanımını bulmak oldukça zordur. Bu çalışmada, güvenin

ÖAI'lerdeki yeri araştırıldığı için, konu bu perspektiften ele alınmış ve literatürde ön plana çıkan tanımlar incelenmiştir.

2.6.2.2.1 Güven Kavramı

Firmalar arasındaki stratejik ortaklıklarda güven ve kontrol kavramlarına ilişkin bir yaklaşım geliştiren Das ve Teng (1998), güven kavramını, bu tür ortaklık ilişkilerini içeren örgütlerarası düzey açısından ele almaktadır. Buna göre, bir firmanın ortağına olan güveni, ortağının fırsatçı davranışlar yerine, karşılıklı çıkarları gözetilen bir yaklaşım sergilemesi ile ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, Hardy, Phillips ve Lawrence'ın (2002) ÖAI'ler açısından vurguladığı ve literatürde ön plana çıkan iki önemli tanımdan ilkinde göre güven, ilişkideki aktörlerden birinin, diğerinin davranışları ile ilgili olarak tahminde ve beklentilerde bulunması olarak ele alınmaktadır (Luhmann, 1979). Bu anlamıyla, tahmin edilebilirliği işaret eden güven, karşı tarafın belli bir şekilde davranmasını beklemek olarak kavramsallaştırılmaktadır. Hardy, Phillips ve Lawrence (2002: 68) tarafından vurgulanan ikinci güven tanımının, bir iyi niyet anlamı taşıyarak, aktörler arasında karşılıklı ortak beklentileri işaret ettiği görülmekte (Ring ve Van de Ven, 1992) ve bu anlamıyla çatışmadan ziyade işbirliğini işaret etmektedir. Bu iki tanımdan yola çıkarak, çalışmada güvenin, hem tahmin edilebilirlik, hem de karşılıklı iyi niyeti kapsayacak şekilde tanımlanması gerektiği vurgulamaktadır. Bu durumda taraflar arasında güvenin olduğunu söyleyebilmek için karşı tarafın fırsatçı bir davranış sergilemeyeceğine dair ilişkilerin tüm taraflar hakkında yüksek derecede tahmin edilebilirlik içermesi gerekmektedir. Bu anlamın inşa edildiği temel eksen ise iletişimdir (Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002: 69).

Yukarıda ÖAI'ler çerçevesinde ele alınan iki güven tanımının, ikisinin de sorunlu olduğunu belirten Hardy, Phillips ve Lawrence (2002) çalışmalarında, güven kavramının, örgüt literatüründe sıklıkla işaret edilen bu iki anlamını sorgularlar. Hardy, Phillips ve Lawrence'a (2002) göre, bu anlamların her ikisi de güveni işlevsel ve faydalı olarak ele almakta ve asimetrik güç ve çatışan çıkarları göz ardı etmektedir. Buna göre, ilk anlamı, güven ile güç arasındaki ilişkiyi ayırtırmaktan yoksundur. Örneğin, Provan ve Skinner (1989) yaptıkları çalışmada, bir firmanın tek

bir tedarikçiye olan yüksek düzeyde bağımlılığının, fırsatçı davranışları azaltıp, işbirliğini artırabileceğini belirtmektedir. Hardy, Phillips ve Lawrence (2002), bu çalışmadaki anlamıyla güvenin, tahmin edilebilirlik anlamını taşıdığını, çünkü taraflardan birinin diğerinin belli şekilde davranmasını beklemesi ile ilişkinin oluştuğunu belirtmektedir. Fakat onlara göre, tam da bu noktada, güvenin bu anlamının, ilişkideki güç savaşını göz ardı etmiş olabileceğini, bu ilişkinin belki de tarafların birbirine güveni nedeniyle değil, taraflardan birinin başka çaresi olmadığı için (karşı tarafın güç uygulaması ile) kurulmuş olabileceğini belirtmektedirler (Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002: 67).

Hardy, Phillips ve Lawrence'ın (2002) vurguladığı güvenin ikinci anlamı ise tarafların ortak amaçları konusunda gerçekçi olmayan bir tablo sunması ve güvenin nasıl yaratılacağı konusu hakkında çok az bilgi vermesi bakımından yetersizdir. Aslında yazarların temel olarak, literatürde işbirliğine dönük veya güvene dayalı olarak ele alınan ilişkilerin, ilişkinin tarafları arasındaki güç savaşından bihaber davranmalarını eleştirdikleri ortadadır (Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002: 65). Bu eleştirinin, Granovetter'in (1985), örgütlerin birbiriyle etkileşimlerinde yaşanan pek çok karmaşıklığın, güven ile değil, açık veya gizli bir şekilde uygulanan güç ile çözümlenebileceği yönündeki düşüncelerini desteklediğini söylemek mümkündür. Bu durumda, özellikle işbirliğine dönük ilişkilerde, güvenin olduğu gibi gücün de payının olabileceğinin kabul edilmesi gerekmektedir. Rousseau ve diğerleri (1998) güven ve işbirliği kavramlarının literatürde ortak bir anlamsal çerçeve içerisinde değerlendirildiklerini belirterek (Deutsch, 1962), bu iki kavram arasında bir bağlantı kurarken, başka faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Onlara göre, iki örgüt arasındaki işbirliği sadece güvenden kaynaklanmaz; bu ilişki örneğin bir dava sonucunun uygulanması olarak, yani korku temelli de kurulabilir. Bu durum, bir önceki bölümde ele alınan güç kavramı ile güven kavramının, birbirine zıt doğaları nedeniyle, bir ilişkinin yapısının incelenmesinde birarada düşünülmesinin isabetliliğini doğrular niteliktedir.

2.6.2.2.2 Güven Derecesi ve Nedensellik

Güven kavramı etrafında ön plana çıkan temel nokta, güvenin işbirliği ile olan ilişkisidir. Buna göre, taraflar arasında bir işbirliğinin kurulması her zaman güvenin varlığı ile açıklanmaz. Açıklanabildiği durumlarda ise bu bakış açısının, güveni a priori olarak ele aldığı görülmektedir. Güven ve işbirliği arasındaki bu neden sonuç ilişkisinin ters yüz edilerek okunması da mümkündür. Bu durumda güven, bir ilişkinin öncülü değil, çıktısı olarak konumlandırılır. Bu güvenin daha geniş bir bağlam olan ÖAS düzeyinden, diydik ve örgüt kümesi düzeyinde okunması halidir. Konu bu şekilde ele alındığında, güvenin ÖAS'nin bir unsuru olarak hali hazırda varolan değil, iki örgüt arasında bir nedenle oluşan ilişkinin sonucu olarak oluşması söz konusudur. İlişkinin işbirliği bazlı olarak kurulduğu bir ilişki (örneğin bir sivil toplum örgütünün ortak bir proje etrafında biraraya getirdiği ve birbirlerini ilk kez orada tanıyan farklı paydaşların arasındaki ilişki) ile ilişkinin çatışma bazlı olarak kurulduğu bir ilişki (örneğin bir firmanın yarattığı çevresel kirlilikle mücadele etmek için yerel halkın kurduğu bir sivil toplum örgütünün bu firmayla olan ilişkisi) arasında güven unsurunun farklı düzeylerde oluşması mümkündür. Bu durumda, işbirliğine dönük olarak şekillenen bir ilişkide, tarafların birbirlerine duydukları güvenin derecesi, çatışma veya yasal zorunluluk gibi bir nedenle kurulan ilişkilerden farklı olabilmektedir.

Literatürde yer alan çalışmaların bir kısmı güvenin oluşmasında çeşitli faktörlerin rolüne dikkat çekmektedir. Lane ve Bachmann'ın (1996) güveni, firmalar arasında kurulan dikey yönlü ilişkilerde belirsizliği ve riski azaltan bir araç olarak ele aldıkları çalışmalarında, güvenin nadiren kendiliğinden oluştuğu öne sürülmektedir. Buna göre, bir ÖAI'de, güvenin oluşabilmesi büyük oranda istikrarlı bir yasal, politik ve sosyal çevrenin varlığına bağlıdır (Lane ve Bachmann, 1996). Zucker'e (1986) göre, bireyler arasında gelişen güven kavramı aktörlerin beklentilerini eşgüdümleyen bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu durumda, farklı sosyal bağlamlar farklı güven tipleri oluşturmaktadır. Bunlardan ilki olan süreç-bazlı güven, uzun vadeli ve istikrarlı giden bir ilişkiden doğar ve taraflardan biri diğerinin normalde nasıl davranıyorsa öyle davranmaya devam edeceğine inanır. İkinci tip, karakteristik bazlı

güvendir ve aktörler arasında geçmiş, din, etnik köken vb. gibi unsurların benzerliğinin, güveni doğurduğu sonucuna ulaşılır. Belirtilen bu iki tip güven, istikrarlı sosyal kurumların varlığı ile desteklenmelidir (Zucker, 1986).

Eğer güven bu iki şekilde yaratılamıyorsa, son tip olan kurumsal bazlı güven ilişkide güveni yaratmanın tek yolu gibi görünmektedir. Bu son tip, anlık tercihler ile bireylerin eylemlerinden bağımsız olarak, toplumdaki resmi yapıların varlığına bağlıdır. Sonuncu tipin, kendi çalışmaları için baz oluşturduğunu belirten Lane ve Bachmann (1996), özellikle ticaret birliği ve diğer kurumların firmalar arasında güveni inşa ederken önemli olduğunu belirtmektedirler. Almanya ve İngiltere’de tedarikçi-firma ilişkilerine odaklandıkları çalışmalarının sonucunda ortaya konan önemli bir bulgunun, kanunların açık, güçlü ticaret birliklerinin, sağlam bir kamusal ve finansal yapının olduğu (Alman sistemi gibi) istikrarlı bir çevrenin yüksek derecede güveni beslediğidir (Lane ve Bachmann, 1996). Dikkat edilirse, burada ele alındığı şekliyle güven, ÖAS’nin yapısal bir unsuru olarak kavramsallaştırılır. Buna göre, güvenin varlığı ilişkinin ortaya çıkışını veya sürmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, bir önceki bölümde güvenin a priori olduğu noktasını destekler, fakat güvenin özellikle bir örgüt kümesinde veya diyardik temelli bir ilişkide bir çıktı olarak ele alınması ile çelişmez.

ÖAI’ler, bir başlangıç noktasından, sonuca doğru ilerleyen bir süreç olarak ele alınırsa, güven unsurunun ilk etaptan son etaba dek her noktayı etkileyen bir boyut olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında ele alındığında, süreci başlatan ilk etap ilişki kurma nedeninin ortaya çıkması anıdır ve güven bu düzeyde ele alındığında ÖAS’nin varolan bir unsuru değil, diyardik ilişkinin ortaya çıkışıyla yaratılan bir unsurdur. Bu durumda, güven faktörü ile bu nedensellik boyutu arasında, dolaylı veya doğrudan, ama karşılıklı bir etkileşim olduğu saptanabilir.

Önerme-4: *Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güven derecesi arasında bir ilişki vardır.*

ÖAS’de güven eksikliğinin, ilişkinin özellikle başlangıç aşamasında, bu oluşumu engelleyici bir niteliğe bürünebildiği görülmektedir. Önceki bölümde ele alınan, Sharfman, Gray ve Yan’ın (1991: 196) Andersonville adlı giyim birliği üzerinde yaptıkları çalışmada, tarafların birbirine güven duymamasının, kurumsal çevreden kaynaklanan bir engelleyici faktör olarak, ilişkinin başlamasını baltalayıcı bir etkiye sahip olabildiği belirtilmektedir. Örgütlerarasında gelişen bir ilişkide, güven unsurunun varlığını dışsal çevre koşullarından bağımsız düşünmek pek mümkün olmasa da, sürecin ilerleyen aşamalarında taraflar arasında güveni pekiştiren kimi eylemlerden bahsetmek olasıdır. Uygulamacılar açısından konu ele alındığında, güvenin nasıl inşa edileceği ve sürdürüleceği noktasında literatürde ön plana çıkan belli başlı noktalar şunlardır (Vangen ve Huxham, 2003: 15):

- Niyet ve amaçlarda açıklık olması,
- Güç farklılıkları ile mücadele etmek,
- Herhangi birinin idareyi eline almasına izin vermeden liderliğin olması,
- (Karşılıklı) anlayışı geliştirmek için zaman tanımak,
- İş yükünü eşit bir şekilde paylaşmak,
- Ortaklığın zaman içerisinde yavaş yavaş gelişeceğinin kabulü.

Niteliksel yapısının güce ilişkin ilk boyutuna da değinen bu unsurların, taraflar arasında dikkate alınması, ilişkide güvenin ortaya çıkışını önemli ölçüde etkileyecektir.

2.7 Örgütlerarası İlişkilerin Etkileri

ÖAI’lerin etkilerini daha sistematik olarak ele almak üzere, bu etkilerin odak örgütün kendisi, diydik ilişki ve örgüt kümesinin bütünü üzerinde etkisi incelenmiştir. Bu bölümde, ilk olarak ÖAI’lerin örgüt ve diydik düzeydeki etkileri, bu etkinin temel faydalarından biri niteliğinde olan ve literatürde sıkça çalışılan örgütlerarası öğrenme olgusu çerçevesinde ele alınmıştır. Ardından ÖAİlerin örgüt kümesi düzeyinde ortaya çıkan etkileri üzerinde durulmuştur. Her ne kadar bu çalışmada ampirik olarak incelenmese de, bu kısımda ayrıca ÖAI’lerin ÖAS’ye doğru giden daha üst düzeyleri için de bir bakış açısı yaratılmaya çalışılmıştır.

2.7.1 Örgütlerarası İlişkilerin Örgüt Düzeyinde Etkileri

Literatürdeki çalışmaların bir çoğu, ÖAI'lerin örgüt düzeyinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu etkilerin genel olarak, örgütün çevresine uyum veya çevresini manipülasyon amacıyla izlediği bir ilişki kurma stratejisi halini aldığını söylemek yanlış olmaz. Bu noktada gerek literatürde yer alan çalışmalar açısından, gerekse gerçek hayattaki uygulamalar açısından zor olanın bu etkiyi ölçmek olduğu görülmektedir. Bir örgüt, örneğin kaynak alışverişi içerisinde olduğu bir örgütle ilişki kurarken bu ilişkinin kendisini hangi aşamada nasıl etkilediğini, tüm unsurları ile birlikte, nasıl ölçmektedir? Bu soru, bizzat örgütün kendisi tarafından bile cevaplanamaz. Bu durumda araştırmacıların, örgütün kendisinin dâhi tam olarak ölçemeyeceği bir etkiyi, çalışmalarında ancak dolaylı bir şekilde yansıtabilecekleri açıktır.⁹

Literatürde, ÖAI'lerin etkilerinin neler olduğuna ilişkin bazı çalışmaların ortaya konduğu görülmektedir. ÖAI'lerin örgütün kendisini nasıl etkilediği konusunda yapılan çalışmalardan birinde Jaffee (2001: 21), ÖAI'lerin örgütün içsel yapısı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtir. Örneğin, çok rekabetçi bir örgütlerarası çevre, örgütün kendi içsel ilişki düzlemini yeniden yapılandırmasına neden olabilir. Diğer taraftan, Kraatz'ın (1998) 16 yıl boyunca 230 özel üniversite üzerinde yaptığı çalışma sonucunda elde ettiği sonuçlardan ilkinde göre, diğer örgütlerle kurulan güçlü bağlar hem belirsizliği azaltmakta, hem de artan iletişim ve bilgi paylaşımı neticesinde çevreye uyumu desteklemektedir. ÖAI'lerin örgüt düzeyindeki etkileri arasında, literatürde ön plana çıkan önemli konulardan birinin 'örgütlerarası öğrenme' olgusu olduğu görülmektedir. Örgüt literatüründe oldukça önemli bir yer taşıyan ve ÖAI'lerin yarattığı fayda için temel bir çıktı olarak ele alınabilecek bu olgunun, çalışma kapsamında ÖAI'lerin nedenselliği ve ilişki etkisi unsurları açısından uygun bir analiz çerçevesi sunduğu görülmektedir.

⁹ Örgüt literatürünün hemen her alanında ortaya çıkmaktadır ki, gerçek hayatta bir olgunun etkisinin ölçülmesi, diğer tüm faktörlerin etkisini yok saymanın imkânsızlığından ötürü, çok zordur. Aslında pek çok çalışmada ölçülenin, örgütün böyle bir etkiyi algılayıp algılamaması veya bu etkiye yönelik beklentisi olduğu görülmektedir.

2.7.1.1 Örgütlerarası Öğrenme Modeli: Nedensellik ve İlişki Etkisi

ÖAI'lerin örgüt düzeyinde etkilerinin çoğu zaman ilişki kurma nedeni ile paralel gittiği görülmektedir. Bir örgüt diğer örgütlerle hangi nedenle ilişki kuruyorsa, bu sonucu elde etmeyi umuyor demektir; etkinin bu beklenti dâhilinde olması, olmaması veya başka çarpan etkilerin oluşması ise ilişkinin sonucunu oluşturmaktadır. Bu sebeple, ilişki kurma nedeni her ne ise, ilişkinin sonucu arasında benzerlik olması mümkündür. Yani ilişkinin nedensellik boyutu ile ilişkinin yarattığı etkinin arasında bir bağlantı kurmak olasıdır. ÖAI'nin nedeni ile sonucu arasında kurulan bu bağlantıya, literatürden verilebilecek en ilginç çalışmalardan biri Pfeffer ve Salancik'a (1978: 56-59) aittir. Bahsedilen bu çalışmada, ürettikleri ürünün büyük bir oranını bir kamu kurumuna satan firmaların, devletin isteklerine uymak için yatırımlarından elde ettiği gelirin önemli bir kısmını kalkınma alanlarına aktarmak konusunda gönüllü olabildikleri öne sürülmektedir. Bu durumda, eğer örgüt ilişki içerisinde olduğu diğer örgütten, önemli bir menfaat beklentisine sahipse, ilişkinin sonucunda bazı unsurları kaybetmeyi göze alabilmektedir. Fakat firmanın kamu kurumları ile olan bu ilişki düzlemini her halükarda korumak istemesi, getirilerini devlet isteği ile bu şekilde yönlendirmesine rağmen, yine de o ilişki sonucunda fayda sağlayabildiğini göstermektedir. Bu durumda, ilişki kurma nedeninin, ilişki sonucunu belirleyici bir unsur olarak ele alınması mümkündür. Yukarıda ele alınan tartışma bağlamında, şu önerme öne sürülebilir:

Önerme-5.a: *Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır.*

Yukarıda öne sürülen bu ilişkinin, ÖAI'lerin etkisi bağlamında somut bir çıktı olarak ele alınabilecek olan örgütlerarası öğrenme olgusu ile analiz edilmesi olasıdır. Prahalad ve Hamel'e (1990) göre örgütler, rekabetin yeni bir boyutuyla her geçen gün daha fazla karşı karşıya kalmaktadır. Bu yeni boyut, farklı yetenekleri rakiplerden önce öğrenip, içselleştirmeye dönük bilgi-tabanlı bir yaklaşımı içermektedir. Prahalad ve Hamel'in henüz 1990'lı yılların başında yaptıkları bu yorum, üzerinden geçen sürede onları fazlasıyla haklı çıkarmıştır; günümüzde en başarılı olan örgütler, bilgiyi en iyi toplayıp, analiz eden ve sonrasında onu içsel

mekanizmalarına yerleştirenler arasından çıkmaktadır. Fakat Dierickx ve Cool'a (1989) göre, bir sorunun belirlenmesi ile oluşması arasında geçen kısa zaman zarfı, örgüte etkin bir şekilde bu soruna cevap verecek bilgi ve yeteneği içsel olarak geliştirmek için yeterli olmamaktadır. Bu durumun örgütleri, farklı stratejiler izleyerek, zaaflarını ortadan kaldırmaya yönlendirdiği açıktır. Bilginin örgütsel süreçlerin gelişimine büyük katkı yapan bir kaynak olduğu göz önüne alınırsa, bir ÖAI kurma nedeni olan kaynak temini unsurunun, burada örgütleri birbirine yakınlaştıran bir strateji olarak uygulanması mümkündür.

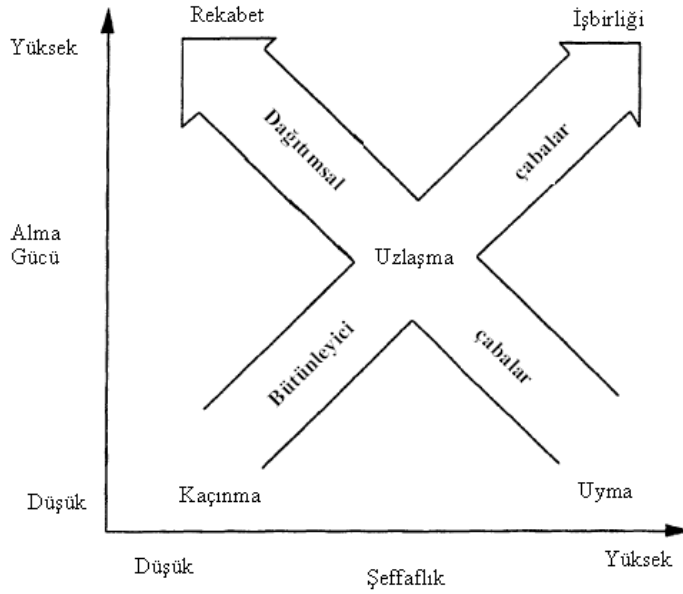
Örgütlerarası öğrenme, varolan bir bilginin bir örgütten diğerine geçirilmesi şeklinde olabileceği gibi örgütlerarasındaki etkileşim sonucunda yepyeni bir bilginin yaratılması sonucunda da olabilmektedir (Larsson ve diğerleri, 1998: 289). Grant ve Baden-Fuller (1995) bilgi-tabanlı firma teorisinden hareketle, örgütlerarasında gerçekleşen bu öğrenmeye dayalı ilişkileri, 'öğrenme ortaklıkları' olarak kavramsallaştırmaktadır. Örgütler bu ortaklıklar sayesinde, diğerleri tarafından geliştirilen bilgiyi daha kolay elde edip, işleyebilmekte ve bu şekilde de daha hızlı bir şekilde kendi yeteneklerini geliştirmektedirler. Cohen ve Levinthal (1990), bir örgütün yeni bilgileri algılayıp, içselleştirerek, kendi yeteneklerini geliştirmek üzere kullanabilme becerisine atfen ortaya attıkları 'soğurma kapasitesi' kavramını eksen aldıkları çalışmalarında, bir tür örgütlerarası öğrenme modeli ortaya koymaktadırlar.

Lane ve Lubatkin (1998), Cohen ve Levinthal'ın (1990) bu çalışmasından hareketle, bir örgütlerarası öğrenme ortaklığının kiminle kurulması gerektiği noktasını aydınlatmışlardır. Çalışmada, öğrenmeye dayalı diydik ilişkinin 'öğrenci' kısmında yer alan örgüt, hangi kriterleri göz önüne alarak 'öğretmen'ini seçmelidir, sorusuna cevap aranmaktadır. Buna göre, bir örgütün diğerinden yeni bir şeyler öğrenme yeteneği, öğrenci ve öğretmen örgütün çeşitli karakteristiklerinin biraraya gelmesi ile belirlenmektedir: bunlar, öğretmen örgütten öğrenilecek bilginin tipi, öğrenci ve öğretmen örgütler arasındaki benzerlikler ile öğrencinin, öğretmen örgütün örgütsel sorunlar dizisine aşına olmasıdır (Lane ve Lubatkin, 1998).

Larsson ve diğerkleri (1998), örgütlerarası öğrenme ile ilgili varolan anlayışın genellikle, örgütün nasıl ‘iyi bir ortak’ olması konusu ile ortaklar arasındaki öğrenme yarışı noktaları arasında kalan bir ikileme işaret ettiğini belirtmektedir. Çalışmada, stratejik ortaklıklarda yaşanan bu ikilem ve bunun ortak bilgi geliştirmede elde edilen başarı ve başarısızlık üzerindeki etkisi ele alınırken, örgütlerarası öğrenme için bir çerçeve çizilmektedir. Bu ikilemin, farklı düzeyde örgütlerarası öğrenme düzeylerine yol açtığını saptamak üzere, Larsson ve diğerkleri (1998), Hamel’in (1991) ortaklar arasında öğrenme konusunda geliştirdikleri çalışma ile Thomas (1976) tarafından geliştirilen çatışma davranışı modelini bütünleştirmişlerdir. Hamel (1991) 11 şirketten 74 yönetici ile gerçekleştirdiği mülakatlar sonucunda, yöneticilerin örgütlerarası öğrenmelerde karşılaştıkları bilgi asimetrisi konusunda endişe duydukları üç boyut olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar, ortağın bu süreçteki ‘niyet’ine (rekabet veya işbirliği gibi) dair endişeler, firmanın ortağına ne kadar açık (‘şeffaflık’) olduğuna dair endişeler ve son olarak firmanın ortağından becerileri elde etme konusundaki yeteneği olarak tanımladığı ‘alma gücü’ ön plana çıkmaktadır (Hamel, 1991: 85). İşte bu üçlü gruptan, Larsson ve diğerkleri (1998) şeffaflık ve alma gücü boyutlarını, çatışma konusunda firma yaklaşımları üzerinden örgütlerarası öğrenme açısından ele almışlardır.

Şekil 15’te görüldüğü üzere, örgütler 5 farklı öğrenme stratejisi ile bir ÖAİ kurabilmektedir. Bu stratejilerden rekabet ve işbirliği yönlü olanlarda, ilişkiden bilgi alma gücü yüksekken, kaçınma ve uyma stratejilerinde bu oran oldukça düşüktür. Buna karşılık, örgütlerin karşılarındaki örgüte olan açıklık ve şeffaflıklarının işbirliği ve uyma stratejilerinde yüksek, rekabet ve kaçınma stratejilerinde ise düşük olduğu görülmektedir. Alma gücü ve şeffaflığın orta düzeyde olduğu noktada uzlaşma stratejisi yer almaktadır. Thomas’ın (1976) çatışma stratejileri için daha sonra ele aldığı bütünleyici ve dağıtımsal boyutlardan hareketle, 5 strateji bu iki genel boyut üzerinden değerlendirilebilir. Buna göre, bütünleyici boyutta, tarafların ortak olarak elde edecekleri sonucun hangi düzeyde olduğu (kaçınma stratejisinden, işbirliği stratejisine doğru artmakta), dağıtımsal boyutta ise taraflardan birinin ortak elde edilen sonuçtan aldığı pay (uyma stratejisinden, rekabet stratejisine doğru artmakta) işaret edilmektedir (Larsson ve diğerkleri, 1998: 289).

Şekil 15: Örgütlerarası Öğrenme için Stratejiler



Kaynak: Larsson ve diğerleri, 1998, s. 289.

Larsson ve diğerleri (1998) yukarıda bir model kapsamında ele aldıkları bu ikilemi, Oyun Teorisinin sunduğu perspektifle zenginleştirerek, tarafların bir ÖAI'ye müdahil olurken izledikleri bu 5 farklı stratejiye dayanarak ne tür sonuçlar elde ettiklerine odaklanmışlardır. Şekil 16'da görüldüğü üzere, Oyun Teorisinin klasik tutuklular ikilemi olgusundan hareketle, A ve B örgütlerinin bir ilişkiye müdahil olurken izleyebilecekleri 5 farklı stratejinin ortaya çıkardığı sonuçlar, 5x5'lik bir matris üzerinde incelenmiştir. Burada göze çarpan en önemli sonucun, her iki örgütün de öğrenme stratejisinin işbirliği olduğu durumda, ÖAI'nin hem varolan bilginin karşılıklı aktarımı, hem de yeni bilginin en yüksek derecede oluşumu gerçekleşmekte, diğer bir ifade ile en iyi sonuç elde etmektedir. Diğer taraftan, her iki tarafında rekabet stratejisi izlemesi neticesinde, ÖAI'nin kimse açısından bir sonuç ortaya koymadığı görülmektedir.

Şekil 16: Örgütlerarası Öğrenme Sonuçları

B Örgütünün Öğrenme Stratejisi		A Örgütünün Öğrenme Stratejisi				
		Kaçınma	Uyma	Uzlaşma	Rekabet	İşbirliği
A Örgütünün Öğrenme Stratejisi	İşbirliği		$B \rightarrow A$ $+ c \rightarrow a$	$b \rightarrow a$, $a \rightarrow b$ $+ c \rightarrow a \& b$	$A \rightarrow B$ $+ c \rightarrow b$	$B \rightarrow A$, $A \rightarrow B$ $+ C \rightarrow A \& B$
	Rekabet		$B \rightarrow A$ $+ c \rightarrow a$	$b \rightarrow a$		$B \rightarrow A$ $+ c \rightarrow a$
	Uzlaşma		$b \rightarrow a$	$b \rightarrow a$, $a \rightarrow b$ $+ c \rightarrow a \& b$	$a \rightarrow b$	$b \rightarrow a$, $a \rightarrow b$ $+ c \rightarrow a \& b$
	Uyma			$a \rightarrow b$	$A \rightarrow B$ $+ c \rightarrow b$	$A \rightarrow B$ $+ c \rightarrow b$
	Kaçınma					

Kaynak: Larsson ve diğerleri, 1998, s. 289.

$A \rightarrow B$: A örgütünden B örgütüne varolan bilginin yüksek düzeyde aktarımı

$a \rightarrow b$: A örgütünden B örgütüne varolan bilginin orta düzeyde aktarımı

$+c \rightarrow a \& b$: Hem A ve hem B örgütleri tarafından alınılan yeni bilginin (c) orta düzeyde yaratımı

Konuyu değişik açılardan ele alan tüm bu çalışmaların ortaya koyduğu temel noktalardan birisinin, öğrenmenin ÖAI'lerin bir sonucu veya çıktısı olarak ortaya çıkabildiği noktasıdır. ÖAI'lerin ortaya çıkardıkları etkilerden biri olarak ele alınabilecek bu öğrenilen bilginin, her iki örgüt açısından da bir sonuç yarattığı ve yaratmadığı noktaları belirlemek üzere, yukarıda Larsson ve diğerlerinin (1998) ortaya koyduğu etkileyici çalışmanın izleği takip edilmiştir. Buna göre, bu çalışma bağlamında bir örgütün, ÖAI'ye müdahil olma nedenleri arasında iki ayrı kutupta yer alan unsurlardan 'çatışma' rekabet yerine kullanılmış¹⁰; Larsson ve diğerlerinin (1998) 'alma gücü' ile 'şeffaflık' boyutları ise bu çalışmada ÖAI'lerin niteliksel yapısına işaret eden 'güç' ve 'güven' unsurları ile eşleştirilmiştir. Buna göre, öne sürülen yapı Şekil 17'de görülmektedir.

¹⁰ 'Rekabet' kavramı genellikle sadece birbirine denk örgütler arasında gerçekleşen bir eylem olarak algılanageldiğinden, 'çatışma' gibi daha genel bir kavramsallaştırmanın, bu çalışmada ele alınan farklı örgütsel paydaşlar arasındaki olumsuz ilişkileri karşılamak konusunda isabetli bir seçim olduğu ortaya çıkmaktadır.

Şekil 17: İlişki Kurma Nedeninin Örgütlerarası Öğrenme Üzerinde Etkisi

		B Örgütünün Öğrenme Stratejisi	
		Çatışma	İşbirliği
A Örgütünün Öğrenme Stratejisi	İşbirliği	$A \rightarrow B$ $+ c \rightarrow b$	$B \rightarrow A,$ $A \rightarrow B$ $+ C \rightarrow A \& B$
	Çatışma		$B \rightarrow A$ $+ c \rightarrow a$

$A \rightarrow B$: A örgütünden B örgütüne varolan bilginin yüksek düzeyde aktarımı

$a \rightarrow b$: A örgütünden B örgütüne varolan bilginin orta düzeyde aktarımı

$+c \rightarrow a \& b$: Hem A ve hem B örgütleri tarafından alımlanan yeni bilginin (c) orta düzeyde yaratımı

Oyun Teorisi mantığı ile yaratılan perspektiften, örgütlerden birinin çatışma odaklı, diğersinin işbirliği odaklı olarak ilişkiye girme kararı vermesinin, ilişki sonucu elde ettikleri sonucu büyük oranda etkilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra, eğer her iki örgütte işbirliği nedeniyle ilişkiye müdahil olmuşsa, en iyi sonucu elde edebildikleri, tam tersi bir şekilde ikisi de çatışma nedeniyle müdahil olmuşsa hiçbir sonuç elde edemedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu teorik tartışmadan hareketle, ÖAI kurma nedenleri ile ÖAI'lerin etkileri arasındaki bağlantı aşağıdaki önerme ile ortaya konabilir:

Önerme-5.b: Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır: örgütsel paydaşların işbirliği nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden elde edilen fayda, çatışma nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden daha fazladır.

2.7.1.2 Örgütlerarası İlişkilerin Niceliksel Yapısı ve İlişki Etkisi

Literatürde yer alan çalışmaların bir kısmının, özellikle ilişki kurmanın etkisi ile ilişki yapısının niceliksel boyutuna odaklandığı görülmektedir. Levine ve White'ın (1961) ÖAI'lerin bir karşılıklı mübadele olduğunu işaret eden yapılarından

hareketle, Schmidt ve Kochan (1977) bir ilişkinin sonucunda fayda sağlanacağı algısının olmasının, iki örgüt arasındaki etkileşim sıklığını anlamak için iyi bir gösterge olduğunu öne sürmektedirler. Schmidt ve Kochan (1977), bu faydanın algılanışı noktasında konuyu iki örgüt açısından ele almakta ve her iki örgütün de bu faydayı algıladığı veya algılamadığı simetrik bir durum ile örgütlerden birinin algıladığı diğerinin ise algılamadığı asimetrik bir durum için konuyu analiz etmektedirler. Buna göre, Tablo 14’te görüldüğü üzere, her iki örgütün de ilişkiden faydalandığı simetrik durumda ilişki yoğunluğu en çok, her ikisinin de fayda sağlayamadığı simetrik durumda ise en az olacak; örgütlerden birinin fayda beklentisinin olduğu, diğerinin olmadığı asimetrik durumda ise ilişki yoğunluğu iki asimetrik durumun arasında yer alacaktır.

Tablo 14: İlişkinin Etkisi ve İlişkinin Niceliksel Yapısı Arasındaki Etkileşim

	Simetrik		Asimetrik		Simetrik	
	Durum		Durum		Durum	
	A	B	A	B	A	B
Etki (fayda)	↓	↓	↓	↑	↑	↑
İlişki Yoğunluğu	x	<	y	<	z	

Schmidt ve Kochan (1977) çalışmalarında, ÖAI’lerin niteliksel yapısının incelendiği bölümde, ilişki doğası olarak ele aldıkları güç dengesine ilişkin unsurları etkileşim sıklığı ve algılanan etki arasındaki bağlantı kapsamında kavramsallaştırmışlardır. Buna göre, ÖAI’lerde ilişkiden beklentinin taraflar arasında asimetrik olduğu durumlarda etkileşim sıklığının, fayda beklentisi az olan taraf eğer karşı tarafı şu şekilde algılıyorsa yüksek olacağını öne sürülmektedir (Schmidt ve Kochan, 1977: 222):

- Karşı taraf, kendi örgütü ile uyumlu amaçlara sahipse,
- Karşı taraf, kendi örgütünün işlevini sürdürmesi için önemliyse,
- Karşı taraf, kendi örgütü üzerinde daha büyük bir etkiye sahipse,
- Karşı taraf, kendi çıkarlarını gözetirken etkilemenin pazarlık ve çatışma yönlü taktiklerini kullanarak saldırgan bir şekilde davranıyorsa.

Burada özellikle son üç maddenin, güç-bağımlılığı yaklaşımı çerçevesinde ele alındığı ve vurgunun iki örgütten birinin diğerini etkileme potansiyeli üzerine kurulduğu görülmektedir. Schmidt ve Kochan (1977) öne sürdükleri bu hipotezleri, odak örgüt olarak seçtikleri, ABD'nin ortabati eyaletlerinde faaliyet gösteren Birleşik Devletler Eğitim ve İstihdam Hizmetlerine ait 23 bölge ofisi ile bunların etkileşim içerisinde oldukları toplumsal örgütler üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışma ile ampirik olarak da doğrulamak istemiştir. Bu toplumsal örgütlerin ve bölge ofislerinin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ön plana çıkan ve ortak olduğu tespit edilen örgütler arasından belirlenmiş ve çalışmada odak örgütün toplam 13 adet örgütle olan ilişkileri incelenmiştir. Buna bağlı olarak, ilki bölge ofisleri, ikincisi ise belirlenmiş bulunan 13 toplumsal örgütün yöneticilerinden olmak üzere iki farklı veri seti elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler ışığında, Schmidt ve Kochan (1977), ilişkide algılanan etkinin, etkileşim sıklığına etkisinin simetrik ve asimetrik durumlar için ele alındığı, hipotezlerini doğrulayacak istatistiksel anlamlılık oranını elde edebilmişlerdir. Bu durumda, ilişkinin niceliksel yapısı ile etkisi arasında bağlantıyı belirtmek üzere şu önermeyi ileri sürmek mümkündür:

Önerme-6: *Bir ÖAI'de ilişkinin niceliksel yapısı ile etkisi arasında bir ilişki vardır.*

Schmidt ve Kochan (1977), güç-bağımlılığı yaklaşımından hareketle ortaya koydukları ve ilişkiden yarar beklemeyen tarafın diğer tarafı nüfuzlu ve önemli algılanması durumunda etkileşimin daha sık olacağına dönük hipotezleri, son kısmı olan çatışma boyutu hariç olmak üzere kanıtlanmıştır. Bir örgütün, bir başka örgüt tarafından güçlü bulunmasının çeşitli nedenleri olabilir. Örneğin, kaynak bağımlılığı teorisine göre, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olan odaktaki bir örgüte olan bağımlılıkları arttıkça, bu örgütü daha etkili ve nüfuzlu görme olasılıkları artmaktadır. Aynı zamanda, “merkezi konumda bulunan aktörlerin gücü daha yüksek düzeyde algılandığından, diğer güçlü örgütlerle ilişki kurma olasılığı da artacaktır” (Galaskiewicz, 1985: 284). Kaynak bağımlılığı konusunu, odak örgüt açısından ele alan çalışmalarında, Levine ve White (1961) sağlıkla ilgili kurumların yerel sağlık sistemine olan kaynak bağımlılığı azaldıkça, bu yerel kurumlarla daha az etkileşim içine girme eğiliminde olduklarını söylemektedir. Levine ve White'ın (1961)

alışmalarında dikkat çektikleri bir başka nokta, yerel sağlık sistemine olan kaynak bağımlılığı az olan ve bu sebeple bu kurumlarla etkileşime girme gereksinimi duymayan rgtlerin, kaynak bağımlılığı daha yüksek olan diğer rgtlere nazaran, yerel sağlık sistemiyle daha çok anlaşmazlık yaşadığı olmuştur. Bu durum, içinde yer aldıkları sistemden bağımsız hareket etme eğilimi gösteren rgtlerin, sistemle etkileşimlerinin azaltması sonucu, o sistemde yer alan diğer birimlerle – zellikle belli bir gücü elinde bulunduran birimlerle – sorun yaşama olasılığının artması anlamına gelmektedir.

2.7.1.3 rgtlerarası İlişkilerin Niteliksel Yapısı ve İlişki Etkisi

Literatürde yer alan çalışmalara bağlı olarak, ilişki yapısının niteliksel boyutunda yer alan g ve güven kavramları ile ilişkinin etkisi arasında da bağlantı kurmak mümkündür. rgtlerin müdahil oldukları ilişkide farklı güç seviyelerinde olmalarının, ilişkilerin sonucu üzerinde de etkisinin olacağı açıktır. Örneğin, AI’ler kapsamında ele alınan AN’lerde, karşılıklı güç dengesinin ön plana çıktığı karar verme süreçleri, gerek örgüte kendi özel amaçlarını gerçekleştirme fırsatını yaratması, gerekse networkün verimliliğini ve esnekliğini etkilemesi bakımından önemlidir. Diyadik bir ilişki içerisinde, aktörlerden birinin, tarafların ikisini de ilgilendiren önemli kararlar üzerinde etkisi varsa, o aktörün diğer aktörden daha güçlü olduğunu söylemek olası olmaktadır. Çünkü aktörlerden biri, ilişkinin gidişatı veya sonuçları üzerinde söz sahibi olmaktadır. Literatürde farklı analiz birimleri üzerinde gerçekleştirilen pek çok çalışmanın, g kavramının lmlenmesini bu karar verme süreci ile ilişkilendirerek ele aldığı görülmektedir (Bacharach ve Aiken, 1976; Hinings ve diğerleri, 1974; Perrucci ve Pilisuk, 1970; Salancik ve Pfeffer, 1974; Schmidt ve Kochan, 1977). Bu alışmalar arasında, rneğin Schmidt ve Kochan (1977) analiz ettikleri istihdam hizmetleri örgütünün, çevresindeki diğer örgütlerle arasındaki karar verme sürecini, “rgtnz temsil eden kişi/ler, istihdam hizmetleri ile iki tarafı da ilgilendiren konular hakkında görüştüğünde, istihdam hizmetleri ulaşılan kararları ne ölçüde etkilemektedir?” şeklinde açık bir ifade ile sorgulamaktadır.

Bu örgütlerarası karar verme sürecini politik bir yaklaşımla ele alan Johansson ve Elg (1997), İsveç gıda sanayisinde 1985-1990 yılları arasında, taraflar arasında karşılıklı etkileşim içeren bir karar verme süreci etrafında oluşan networkü, kaynak bağımlılığı ve güç kavramı açısından analiz etmişlerdir. Bu tip networklerde, ortaya çıkan yeni fikir ve tekniklerin kabul edilmesi ve uygulanması, objektif bir şekilde değerlendirilmekten çok, firmalar arası karar verme dinamiklerinden etkilenmektedir (Johansson ve Elg, 1997). Kaynak bağımlılığı yaklaşımından hareketle varılan bu sonucun, güçlü olan tarafın sonucu etkileme potansiyeline açık bir şekilde atıfta bulunduğu görülmektedir. Bu teorik tartışmaya bağlı olarak, şu önerme öne sürülebilir:

Önerme-7: *Bir ÖAI’de güç dengesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır.*

Nedeni her ne olursa olsun, örgütlerarasındaki güç dağılımının, örgütlerin görüşme sıklığını etkileyeceği öngörülebilir. Bu durumda, çalışmada ilişkinin niteliksel yapıtaşlarından biri olan güç kavramı dikkate alınarak, ÖAI’lerin niceliksel yapısının, taraflar arasında varolan güç dengesine ve ilişkinin etkisine bağlı olarak değişiklik göstereceği öngörülebilir. Bu durumun, A ve B tipi iki örgüt arasındaki ilişkilerde, ne tür değişimleri kapsayabileceği Şekil 18’de ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu şekil yardımıyla konu ele alındığında, A örgütünün ilişkide sahip olduğu güç ve ilişkide algılanan etkinin düşük veya yüksek olmasının, A’nın B ile ilişki yoğunluğunu etkileyeceği öngörülmektedir. 1. durumda görüldüğü gibi, A örgütünün B örgütü ile kurduğu ilişkide sahip olduğu güç düzeyi ve bu ilişkiden beklediği etki düşükse, bu ilişkide ilişki yoğunluğu da düşük olması beklenebilir.

Diğer taraftan, bunun tam tersi olan 4. durumda, A örgütünün gerek ilişkideki gücü, gerekse bu ilişkiden beklediği etki yüksektir; bu sebeple, ilişki yoğunluğunun da yüksek olması beklenir. Bu diyadik ilişkide A’nın sahip olduğu gücün düşük, ama ilişkiden beklediği etkinin yüksek olduğu 2. durumda, A’nın yine de bu ilişkiyi sürdürmek için bir motivasyonu olduğu göz önüne alınırsa, ilişki yoğunluğunun 1. durumdan yüksek, 4. durumdan düşük olması beklenebilir. İlişki etkisi ile güç düzeyinin, ilişki yoğunluğu üzerindeki olası etkisinin araştırıldığı bu 4 bölümlü

matriste, sonucunu kestirmekte zorluk çekilecek durum 3. durumdur. Burada, her ne kadar A örgütünün ilişkinin diğer tarafı olan B örgütüne göre gücü daha fazlaysa da, bu ilişkiden beklediği etki düzeyi düşüktür. Böyle bir durumda, A örgütünün önünde iki seçenek bulunmaktadır: ya bu örgütle hiç ilişki kurmayacak ya da onunla ilişki kurarak, onun üzerinde sahip olduğu güce dayanarak, bu ilişkiden istediği etkiyi elde etmeye yönelecektir.

Şekil 18: Güç Dengesi, İlişki Etki ve İlişki Yoğunluğu Arasındaki İlişki

		A Örgütü Etki (E)	
		-	+
A Örgütü Güç Düzeyi (G)	-	1 G ↓ ∧ E ↓ } İY ↓	2 G ↓ ∧ E ↑ } İY ↑
	+	3 G ↑ ∧ E ↓ } İY ↓ V ↑	4 G ↑ ∧ E ↑ } İY ↑
		-	+
		A ile B Örgütü Arasında İlişki Yoğunluğu (İY)	

ÖAI'lerin yapısına ilişkin olarak ele alınabilecek bir diğer konu, bu tür ilişkilerin taraflar açısından başarıya ulaşmasını sağlayan koşulların neler olduğu konusudur. Buna göre, bazı şartların ilişkinin temellendirilme aşamasında var olması, ortak bir menfaat bekleyen taraflardan oluşan bir ilişkinin başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Sutcliffe ve Lammont'un (2002) yapmış olduğu vaka analizinde belirttikleri bazı başarı faktörleri ticari ilişkilerdeki ekonomik çıkar, güven, görece güç, paylaşılan vizyon ve kişisel yatırımdır. Dikkat edileceği üzere, bu unsurlardan literatürde de geniş bir alan ayrılan güven ve güç kavramları, ilişki yapısının niteliği kapsamında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Örgütün yapısına ilişkin faktörler ile ilişkinin yarattığı etki arasındaki bu ilişki, ÖAI'lerin bütünü hakkında daha genel yargılara ulaşılmasını sağlamaktadır. ÖAI'lerin yapısal faktörlerinden biri olan güç unsurunun, ilişkinin ortaya koyduğu etkiler konusunda da çeşitli açıklamalar getirdiği görülmektedir. Literatürün genellikle bir ÖAI'nin, örgüte sağlayabileceği yarar üzerine odaklandığını belirten

Provan (1982), bu tür ilişkileri sürdürmenin örgüt için yaratabileceği görece maliyetin göz ardı edildiğini belirtmektedir. Provan, 1980 yılında gerçekleştirdiği ve daha önce ele alınan çalışmasında (Provan, Beyer ve Kruytbosch, 1980), ABD’de faaliyet gösteren United Way ve bu kurumun sağlık ve sosyal hizmetleri sunmaları için fon verdiği 46 ajans ile olan ilişkilerine ait veri seti üzerinden, United Way’in bu ajansların karar verme mekanizması üzerinde etkisi analiz etmiştir.

Çevresel belirsizliği azaltarak, kıt kaynakları temin etme yarışı içerisindeki ajansların hepsi United Way ile benzer bir resmi ilişki içinde olmasına rağmen, United Way’in bazı ajansların karar verme mekanizması üzerinde etkisi daha fazladır. Provan (1982), bu tür bir etkinin, ajansın United Way’in sunduğu kaynağa olan bağımlılığı arttıkça artacağı; ajansın United Way dışında fon sağlayan örgütlerle ilişkileri arttıkça ise azalacağı yönündeki iki hipotezi test etmiştir. Her ne kadar sağlam bir teorik tabana dayansa da, çalışma bu iki hipotez için nispeten zayıf bir istatistiksel destek sunmuştur. Buna rağmen, ÖAI’lerin örgüt düzeyinde etkilerinin, özellikle burada olduğu gibi ilişki yapısının önemli bir unsuru olan güç dengesinin taraflar arasından belirgin bir eşitsizlik taşıdığı durumlarda, olumsuz bir boyutu olabileceği göz ardı edilmemelidir. Örgütler, çeşitli açılardan kendilerinden daha güçlü olan örgütlerle ilişki içerisine girdiklerinde, bu ilişki onların kendi denetimlerini yitirmelerine neden olabilir.

ÖAI’lerin nitel yapısının iki boyutu olan güç ve güven unsurlarının çoğu ilişkide birbirini dışlar bir nitelik sergilemesinden hareketle, güç dengesi için ele alınan türden bir bağlantı, güven kavramı için de kurulabilir. Literatürde pek çok yazar, güvenin özellikle işbirliğine dönük ÖAI’lerin vazgeçilmez unsuru olduğunu belirtmektedir (Alter, 1990; Alter ve Hage, 1993; Gray, 1989; Nathan ve Mitroff, 1991). Fakat dışarıdan bakıldığında işbirliği gibi gözükken bir ilişkinin, güce dayanarak mı, güvene dayanarak mı kurulduğu nasıl anlaşılmaktadır? Buna Hardy, Phillips ve Lawrence’ın (2002) cevabı, güç veya güvene dayalı etkileşimlerin oluşturduğu işbirliğinin farklı sonuçları olabileceği ve bu şekilde de bunları birbirinden ayırt etmenin mümkün olabileceği yönündedir. Buna göre, örneğin,

gücün baskın olduğu bir ilişkide taraflardan birinin fırsatçı olarak adlandırılabilir davranışlar sergileyemeyeceğidir.

Diğer yandan, güvene dayalı ilişkilerde, taraflardan birinin bu tip fırsatçı davranışlardan kendi isteği ile fedakârlık ederek vazgeçmesi davranışı ile karşı karşıya kalınmaktadır (Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002: 67). Bu durumda, ilişkinin ortaya koyacağı sonuçların, gücün veya güvenin varlığına göre şekillenebileceği sonucuna varmak olasıdır. Tablo 15'te görüldüğü üzere, Hardy, Phillips ve Lawrence (2002) bu noktada, güvenin ve gücün tiplerine göre değişen işbirliğine dönük 4 farklı ÖAI tanımlamaktadırlar. Bunlardan ilkinde, güven kendiliğinden oluşurken, ikinci tipte tarafların ortak çabası ile oluşturulmuş yani yaratılmış bir güven söz konusudur.

Tablo 15'te ele alınan son iki tipte, işbirliği ilişkisi güce dayalıdır; gücün kullanımının derecesi üçüncüden dördüncüye artmaktadır. Aslında bu tartışma, işbirliğinin iki dinamiği olan gücün ve güvenin birbirini dışlar yapısını sergilerken, ilişkinin sonuçları açısından da etkisini ortaya koymaktadır. Bu durumda, bir önceki önerme de, güç dengesi için kurulan denklemin, ilişkideki güven unsuru için de kurulabilmesi mümkündür. İlişkide varolan güven ile ilişkinin etkisi arasındaki bu tür bir denklemi, tedarikçi-firma ilişkileri açısından inceleyen Zaheer, McEvily ve Perrone (1998) güveni örgütlerarası ve bireylerarası olmak üzere iki analiz birimi etrafında ele alarak, örgüt düzeyindeki performansa etkilerini açıklamaya çalışırlar. Çalışmada elektrik ekipmanları üretimi sektöründeki 107 tedarikçi-firma ilişkisini inceleyerek, taraflar arasındaki değişim sürecinde ortaya çıkan görüşme maliyetleri ve çatışmaları kolaylaştırması ile örgütlerarası düzeyiyle ele alınan güvenin, bireylerarası düzeye nazaran daha etkili bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 15: Güvenin Şekilleri ve Görünüşleri

	Doğal Güven	Yaratılan Güven	Manipülasyon	Kapitülasyon (Teslim olma)
İşbirliğinin doğası	İşbirliği güven-bazlıdır	İşbirliği güven-bazlıdır	İşbirliği güç-bazlıdır	İşbirliği güç-bazlıdır
İşbirliğinin dinamikleri	İşbirliği kendiliğinden ortaya çıkmıştır, şans eseri	İşbirliği, anlamın yönetilmesi yoluyla oluşturulur	İşbirliği, anlamın yönetilmesi yoluyla oluşturulur	İşbirliği, bağımlılık ve sosyalizasyon yoluyla elde edilir
Sinerji, yenilik ve risk	Güven kendiliğinden ortaya çıkmıştır; risk yüksektir	Güven, sinerjiyi artırdığı kadar riski de artıran eşit bir katılım yoluyla yaratılır	Baskın ortak, riski azaltmak ve tahmin edilebilirliği artırmak için sembolik güç kullanır; sinerji azaltılır	Astlar baskın ortaklarımı gibi davranırlar; baskın ortak için risks düşüktür; sinerji düşüktür
Güç	Gücün büyük oranda göz ardı edilmesine rağmen, örtülü bir kazan-kazan güç anlayışı vardır.	Asimetrik güç düşerken, kazan-kazan güç anlayışı hâkimdir	Asimetrik güç düzerken veya sabit kalırken, kazan-kaybet güç anlayışı hâkimdir	Asimetrik güç düzerken veya sabit kalırken, kazan-kaybet güç anlayışı hâkimdir
Anlam	Ortaklar arasında paylaşılan bir anlam halihazırda vardır.	Paylaşılan anlam tüm taraflar tarafından müşterek olarak inşa edilir	Anlam paylaşılmaktadır fakat taraflardan biri tarafından saptırılmaktadır	Anlam paylaşılmaktadır fakat bir ortağın diğerine empoze etmesi şeklindedir
Araştırma/uygulama için çıkarımlar	Paylaşılan anlam, görüldüğü kadar 'kendiliğinden' olmayabilir.	Paylaşılan anlamın yaratılma süreci zordur ve çatışma içerebilir	İlişki güce dayalıyken, güven gibi gibi görünebilir	Güç dengesizliği ortakların görüldüğü kadar bağımsız olmadıkları anlamına gelebilir

Kaynak: Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002, s. 79.

Konuyu işlem maliyeti teorisinin sunduğu perspektifle ele alan çalışmaların (Dyer ve Chu, 1998; Sako, 1998), güvenin varlığı ile firma performansı arasında da ilişki kurduğu görülmektedir. Güvenin varlığı ile ilişkide işlemlerden doğan maliyetlerin minimuma ineceği düşüncesinden hareketle Sako (1998) tedarikçi-firma ilişkileri açısından ele aldığı güvenin, özellikle iyi niyeti işaret eden yönüyle elde edilen performans arasında bir bağlantı kurmaktadır. Benzer şekilde, tedarikçi ile otomotiv üreticisi firma arasındaki ilişkide güven ve işlem maliyeti arasında ters yönlü ilişkiyi inceleyen Dyer ve Chu (1998), ilişkide örgütün güvenilirlik düzeyinin

performansa olan etkisini saptamışlardır. Ülkelerarası bir karşılaştırma sunan bu çalışmanın sonuçlarından biri, Japonya’da örgütlerarası güven düzeyinin yüksek, işlem maliyetinin düşük ve taraflararası bilgi paylaşımının yüksek olduğunu göstermektedir.

Bir ÖAI’de elde edilen etki, literatürdeki çeşitli çalışmaların ele aldığı şekliyle bir öğrenme çıktısı şeklinde olabileceği gibi, taraflar arasında sürecin çeşitli açılardan kolaylaştırılması ve işlem maliyetlerinin ortadan kalması şekilde de olabilmektedir. Bütün bu çıktıların elde edilmesinde, taraflar arasında ilişkinin yapısal bir unsuru olarak ele alınan güvenin belli bir rolü olabileceği, gerek teorik gerekse mantıksal açıdan öngörülebildiğinden, çalışmada şu şekilde bir önermeyi öne sürmek mümkündür:

Önerme-8: *Bir ÖAI’de güven derecesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır.*

2.7.2 Örgütlerarası İlişkilerin Örgüt Kümesine Etkileri

Çalışmanın önceki kısmında ele alındığı üzere, Jaffee (2001) örgüt teorisini iki analiz düzeyinde incelemenin uygun olacağını önermiş ve bunlardan örgütiçi düzeyin örgütün içsel yapısını, örgütlerarası düzeyinde örgütlerin çevrelerindeki diğer örgütlerle ilişkilerini işaret ettiğini belirtmiştir. Jaffee’nin (2001) iktisadi faaliyetlerin rasyonel bir işbölümü dağıtımı ile yine bu faaliyetlerin bütünleşik ve koordineli olarak yapılması arasında ortaya çıkan gerilim noktasında ele aldığı ve Tablo 16’da yer alan bu iki düzeyden, özellikle örgütlerarasına ilişkin olanında dikkati çeken unsur, bu düzeyin bir örgüt kümesinin bütününe ilişkin bir mekanizmaya sahip olduğudur. İktisadi faaliyetlerin örgütlerarası düzeyde ele alınması, birbirinden bağımsız aktörleri dikkate almayı gerektirmekte ve işbölümünün sosyal bir sistem düzeyinde farklılaşma ve bütünleşmesine ilişkin stratejileri gündeme getirmektedir.

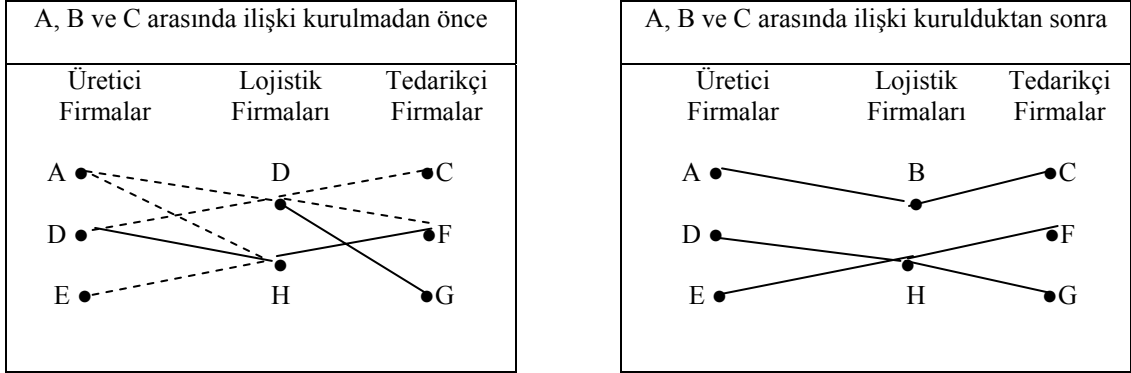
Tablo 16: Farklılaştırma ve Bütünleştirme Arasında Gerilim

Örgütsel Düzey	Gerilim	
	Farklılaşma	Bütünleşme
Örgütiçi	Teknik İşbölümü Farklı görevler, işler, meşguliyetler, departmanlar	Sosyal Bütünleşme – İletişim, etkileşim kültür yoluyla insanları bütünleştirmek
Örgütlerarası	Sosyal İşbölümü Farklı firmalar, üreticiler, tedarikçiler, dağıtıcılar	İşlevsel Bütünleşme – Üretim ve dağıtım sürecine dahil olan örgütsel birimleri bütünleştirmek

Kaynak: Jaffee, 2001, s. 29.

İşbölümünde farklılaşma ve bütünleşme arasındaki bu gerilimin, örgüt kümesinin geneli açısından etkisi olduğu açıktır. Bu durum, en basit düzeyiyle girdi-çıkışı ilişkilerinin farklı birimler arasında alım-satımının, tedarik ve dağıtımının yapıldığı bir kümenin bütününde değişikliğe yol açabilecektir. Şekil 19’da verilen örnekte, imalat sanayisinde faaliyet gösteren A örgütü, bu örgüte üretim aşamasında gereken bir ürünü sağlayan C örgütü ve mal tedarikini kolaylaştırmak üzere A örgütü ile C örgütü arasında lojistik hizmeti veren B örgütü arasında geçmişte uzun vadeli bir anlaşma ile şekillenmemiş ve resmi olmayan (informel) bir ilişki düzlemi vardır. Fakat örgütler ortak bir girişimde bulunma kararı alarak, aralarındaki ilişkiyi resmi bir ortaklık sözleşmesi ile uzun vadeli bir stratejik işbirliğine dönüştürürler. Bu durumda, A, B ve C örgütlerinin dahil olduğu örgüt kümesindeki işbölümü dengeleri, bu ortaklık anlaşması sonrasında önemli oranda değişebilir. Örneğin, sektörde A, B ve C örgütleri arasında ilişki yoğunluğu işbölümü açısından, üst seviyeye çıkarken, A örgütüne rakip olan D ve E örgütlerinin tedarik ve lojistik hizmeti veren B ve C örgütleri ile ilişkilerinin azalması ve hatta onların da rekabet koşullarına ayak uydurmak için F ve G tedarikçileri ile H lojistik firması ile işbirliğine girmeleri söz konusu olabilir. Bu durumda, ÖAI’lerin nitelik veya nicelik açısından farklılaşmasının, bir kümenin bütününe etki edeceği öngörülebilir.

Şekil 19: Örgütlerarası İlişkilerin Örgüt Kümesi Düzeyinde Etkisine Bir Örnek



Not. A, B ve C aktörleri arasında ilişkinin anlaşma bazı bir şekilde resmiyet kazanmasının öncesinde ve sonrasında ortaya çıkan işbölümü şemalarıdır.

-- : resmi olmayan, kısa vadeli ilişki
 — : resmi, uzun vadeli ilişki

Yukarıda verilen örnek her ne kadar, örgütlerden birinin diğeri ile olan etkileşimi artınca, kümedeki diğer örgütlerin o örgütle kurduğu ilişkinin azaldığı yönünde bir çıkarımda bulunsa da, bunun tersinin de olabileceği görülmektedir. Galaskiewicz ve Wasserman (1989) çalışmalarında, DiMaggio ve Powell'ın (1983) belirsizliğin olduğu durumlarda, örgütte karar verici pozisyonda bulunanların diğer örgütlerin davranışlarını taklit etme eğilimi olduğu yönündeki savlarından hareketle, Minneapolis-St.Paul bölgesinde bulunan 75 şirketin, 198 sivil toplum örgütüne yardım faaliyetlerini mercek altına almışlardır. Daha önce bahsedilen ve şirket elitlerinin birbirleriyle olan bağlantılarını sosyal networkler halinde inceleyerek, bunların çeşitli kulüplere veya kurullara üyeliklerini de ÖAI'ler açısından bir gösterge olarak ele alan bu çalışmanın sonucuna göre, bir firmanın, yönetici elitlerini kişisel olarak tanıdığı bir başka firmanın daha önce yardımda bulunduğu bir sivil toplum örgütüne yardımda bulunma olasılığı daha fazladır.

Önceki bölümlerde ilişki yapısının nitel unsurları kapsamında ele alınan güç ve güvenin, ÖAI'lerin sonuç ve etkileri açısından önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Bu iki unsur, ÖAI'lerde belirsizliği azaltan sosyal bir mekanizma işlevi görmektedir (Bachmann, 2001). İlişkilerde belirsizliğin azalması, hiç kuşkusuz, tarafların ilişkiden daha etkin bir sonuç elde etmeleri açısından önemlidir. Bu bağlamda, güç veya güven unsurlarının herhangi birinin etkisi nedeniyle belirsizliğin azalmasının, ilişkinin iki tarafı açısından belli bir fayda yaratabilir.

Her ne kadar, bu çalışmada temel olarak ÖAI'lerin odak örgüt, diyardik ve örgüt kümesi düzeyindeki etkileri ele alınmış olsa da, ilişkilerin eylem kümeleri, networkler veya sistem düzeyinde de etkisi olduğu görülmektedir. Örneğin, Robbins'in (1990) bir dışsal strateji olarak ele aldığı lobicilik faaliyetleri, bir eylem kümesi veya daha resmi olarak yapılandırıldığında bir network olarak ele alınırsa, bunlarda varolan ilişki yapılanmalarının hem bu düzeyin kendisine, hem de genel olarak ÖAS düzeyinde etkileri konusunda ilginç sonuçlara ulaşılabilir. Bu çalışma temel olarak bu düzeyde etkileri hedeflememekle birlikte, bu tür lobicilik faaliyetleri ve bunların etkileri üzerinden kısaca bahsetmek olasıdır.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için siyasal mekanizmayı (özellikle yasama ve yürütmeyi) etkilemesi olarak ele alınan lobicilik, özel bir tür baskı grubudur (Aslan, 2009; Dinçer, 1999). Aslan'a (2009) göre, örgütlerin kamu otoritelerine karşı lobi yapmalarının altında, kendi faaliyet alanlarına ilişkin olarak çeşitli haklar elde etme, elde edilen hakları koruma veya genişletme gibi nedenler yatabilir. Örneğin, şirketler özel sektörde sıkıntılara yol açan hükümet düzenlemelerinden kurtulmak veya ekonomik avantaj sağlamak; eğitim örgütleri onlara yeni gelir kaynakları oluşturacak yardım programlarını kabul ettirmek; ticari gruplar sermaye birikimini ve yatırımı teşvik eden vergi kolaylıklarını desteklemek için bu tür bir faaliyet içerisine girebilirler. Aslan ve Gül'e (2004) göre, Türkiye'de yürüttükleri lobicilik faaliyetleri ile ön plana çıkan en önemli baskı grupları işçi sendikaları, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), TÜSİAD'dır. Bir ÖAI örneği sergileyen TOBB ve TÜSİAD'ın uzun yıllardır, kendilerine bağlı olan örgütlerin menfaatlerini korumayı hedefleyerek, onların faaliyet alanlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek her konuda söz sahibi olduğu açıktır.

TOBB'un resmi sitesinde yayınladığı "Odalar ve borsalar arasında birlik ve dayanışmayı sağlamak, ticaret ve sanayinin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, üyelerin birbirleriyle ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplinini ve ahlakı korumak" amacından hareketle, kendisi için belirlediği ilk üç görevi şu şekilde ifade etmektedir: Türk girişimcisinin çalışmalarına öncülük

ve liderlik etmek, özel sektörün ihtiyaçları doğrultusunda siyasi güce görüş ve çözümlerini iletmek, kanunlar ve düzenlemeler ile ilgili görüşlerini ilgili bakanlıklara, meclis komisyonlarına sunmak (TOBB, 2009). Bu ifadeden anlaşıldığı üzere, TOBB'un ilgilendiği ve hakkında görüş bildirdiği konular, üyelerinin genel menfaatlere uygun olarak şekillenmektedir. Bu örgüt çatısı altında biraraya gelerek ilişki kuran bu örgütlerin, tek bir ses olarak, sadece kendi menfaatlerini dile getirmekle yetinmeyip, bir baskı grubu olarak gerekli mekanizmalara isteklerini yaptırabildikleri düşünülürse, ÖAI'nin sistem düzeyinde etkisinin vardığı boyutlar daha net anlaşılabilir.

Bu tür sistem düzeyi etkilere sahip bulunan bir diğer örgüt TÜSİAD'dır. Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük sanayi kuruluşlarının temsilcilerini biraraya getirerek bir ÖAI örneği teşkil eden TÜSİAD'ın, kurulduğu 1971 yılından günümüze ülkenin ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarına yön veren bir yapılanma teşkil ettiği görülmektedir. TÜSİAD'ın toplumsal arenada sahip olduğu gücün kurulduğu günden itibaren arttığı, hatta 1980'lerde askeri yönetimin örgütlenmeyi kısıtladığı bir ortamda bu kısıtlamaların dışında kalarak, daha fazla söz sahibi olduğu görülmektedir. Resmi internet sitelerinde belirttikleri üzere, TÜSİAD oluşturduğu görüş ve önerileri Türk iş dünyası adına, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM), hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, amaçları doğrultusunda düşünce ve 'hareket birliği' oluşturmayı hedefler (TÜSİAD, 2009). Bu 'hareket birliği' olgusunun, literatürde yer alan eylem kümelerinin mantığı ile birebir örtüştüğü görülmektedir.

Aslan ve Gül'e (2004: 97-98) göre, sermaye sınıfının en gelişmiş kesimini temsil eden TÜSİAD, üyelerinin sermaye birikimini önemli ölçüde sağlamış olmasından ötürü vahşi kapitalist bir çizgi yerine 'demokratik hukuk devleti'nden yana bir tavır sergiler, ama "sonuçta bir tür 'zenginler kulübü'dür". Günümüzde, üretkenlik temelli büyüme, demokratik standartların geliştirilmesi ve Avrupa Birliği'ne (AB) uyum olmak üzere 3 temel konuya odaklanan TÜSİAD'ın, 9 komisyon ile komisyonların bünyesinde yer alan 34 çalışma grubu aktif olarak

faaliyet göstermekte ve TÜSİAD pozisyonlarının oluşturulmasını sağlamaktadır. TÜSİAD'ın bu 9 komisyonunun (Ekonomik ve Mali İşler Komisyonu; Sanayi, Hizmetler ve Tarım Komisyonu; Şirket İşleri Komisyonu; Sosyal İşler Komisyonu; Parlamento İşleri Komisyonu; Dışişleri Komisyonu; Bilgi Toplumu ve Yeni Teknolojiler Komisyonu; Yurtdışı İletişim Komisyonu; AB Uyum Komisyonu) görev sahalarına bakıldığında, hemen hemen tüm stratejik konulara ilişkin bir ortak tavır belirledikleri görülmektedir. Geçmişte yaşanan kimi örneklerde görüldüğü üzere, TÜSİAD belirledikleri bu tavrın siyasi mekanizmaca kabul edilmesi ve uygulanması konusunda da etkilidir. Örneğin, Ekim 1991 seçimleri öncesinde siyasal parti liderleri görüşlerini tek tek TÜSİAD'a anlatmışlar ve TÜSİAD üyelerinin değerlendirmeleri basında geniş şekilde yer almıştır. TÜSİAD örneğinde görüldüğü üzere, ÖAI'lerin sistemin bütünü olarak ele alınabilecek ülke çapında etkisi olabilmektedir.

2.8 Örgütlerarası İlişkileri Etkileyen Faktörler

Hiç bir olgunun oluşumu, gelişimi veya sona ermesi, tek bir faktörün etkisi ile şekillenmemektedir. Sosyal olguların ele alınmasında, o olguyu etkileyebilecek faktörlerin bir bütün olarak dikkate alınması, çalışmaların gerçekçiliğini artıran önemli bir etmendir. Konu bu çalışma özelinde ele alındığında, iki örgüt arasında yeni başlayan veya hali hazırda varolan bir ilişkinin, gerek oluşum gerekse gelişim çizgisi boyunca çeşitli faktörlerin etkisine açık olduğu ve bunların çalışma da dikkate alınmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Tanımı gereği, ÖAI'lerin kurulmasında en az iki veya daha fazla örgüt yer almaktadır. Bu durumda, sadece bu iki örgütün sahip olduğu özelliklerin bile ilişkinin başlamasında, şekillenmesinde veya bitmesinde etkisi olacaktır. Diğer taraftan, her iki örgütün de içerisinde yer aldıkları çevreden kaynaklanan faktörlerin, bu ilişki süreçlerini etkilemesi önemli bir düzey olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, her iki düzeyin ayrı ayrı ele alınması, analiz derinliği açısından gereklidir.

Daha önce bahsedildiği üzere, Galaskiewicz (1985) literatürde varolan çalışmalarda örgütlerin stratejik yaklaşımlarında çevresel kısıtların rolü noktasında,

kaynak bağımlılığı teorisinin sunduğu perspektifin yeterince kullanılmamasının önemli bir eksiklik olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, kaynakların temin edildiği çevrede meydana gelen değişimler, örgütteki karar verme mekanizmasını etkileyebilir. Galaskiewicz (1985), Aldirch (1976: 285) ve Emery ve Trist'in (1965) çalışmalarına atfen, çevreden kaynak temin etme olasılığının, çevrenin zengin veya fakir, istikrarlı veya istikrarsız, homojen veya heterojen, yoğun veya dağınık olmasına göre değişim gösterebileceğini; fakat bu tür bir çevresel faktörün ve bu faktörün ÖAI'ler açısından etkilerinin ne olabileceğine dair çalışma bulunmadığının altını çizmektedir.

Benzer şekilde çevredeki belirsizlik düzeyinin de, ÖAI'lerin oluşma ve işleyişi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu gözlenmektedir. Leblebici ve Salancik'in (1982), Chicago Ticaret Dairesi'nde gerçekleştirdikleri araştırma, piyasadaki fiyat dengesizliğinin ticaret ortakları arasındaki ilişkilerin resmiyet kazanması ve kurallara uymayanları cezalandırma olasılığını artırması yönünde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Çalışmasında oligopol yapılar içerisindeki firma davranışlarını inceleyen Williamson (1976: 28), bu firmaların işbirliği ile çatışma noktaları arasında gidip gelmelerinden sorumlu olan temel faktörün, çevresel koşullar olduğunu belirtmektedir. Buna göre, oligopol içerisindeki firmaları ilgilendiren temel çevresel koşul, talepteki değişimlerdir (Williamson, 1976: 28).

Örgüt çevresinden kaynaklanan bu etkileri daha geniş kapsamlı olarak inceleyen Gray (1989), özellikle örgütlerin işbirliği amacıyla biraraya gelmeleri noktasına odaklanır. Buna göre, bu tür işbirliklerinin oluşmasını örgütün kurumsal ve ekonomik çevresindeki 6 faktöre bağlamak olasıdır (Gray, 1989):

- Hızlı ekonomik ve teknolojik değişim,
- Düşen verimlilik (oranı) ve artan rekabet baskıları,
- Küresel bağımlılık,
- İş dünyası, devlet ve işgücü (piyasaları) arasında sınırların bulanıklaşması,
- Sosyal programlar için (ayrılan payın) azaltılması,
- Sorunların çözümünde adli sürecin memnuniyet vermemesidir.

İşbirliğine dönük ÖAI'lerin kurulmasında, gerek kaynak bağımlılığı gerekse işlem maliyeti teorilerinin, ilişkilerin oluşum ve sürdürülmesi noktasında dışsal çevre koşullarını çok fazla vurguda bulunmadıklarını söyleyen Sharfman, Gray ve Yan'a (1991: 182) göre, özellikle özel sektör örgütleri arasında bu tür ilişkilerin oluşumu büyük oranda çevrenin rekabetçi ve kurumsal doğasına bağlıdır. Kurumsallaşma teorisinin sunduğu perspektifin, ÖAI'ler özelinde ele alındığı çalışmanın sonuçlarında, kurumsal çevre ve rekabet gibi etmenlerin örgütlerin işbirliğine dönük ilişki kurma ve bu ilişkilerin gelişim çizgisi üzerinde etkisinin olduğu saptamaktadır. Sharfman, Gray ve Yan (1991), gerçekleştirdikleri geniş kapsamlı literatür taramasında, bu tür ilişkilerin oluşumu ve işleyişinin sürdürülmesi üzerinde en çok etki yapan unsurları şu şekilde ele almaktadırlar:

- Siyasi ortam (Gray ve Hay, 1986; Oliver, 1991; Weiss, 1987),
- Ekonomideki değişiklikler (McKewen ve Sloan, 1986),
- Ortağın önemli kurumlar üzerindeki çeşitli etkileri (Heimer, 1985; Prahalad, 1990),
- Endüstri yapısındaki değişiklikler (Caves, 1982; Bresser ve Harl, 1986).

Diğer taraftan, konuyu daha geniş bir perspektifle ele alan Clark (1965) çalışmasında, ekonomik, demografik ve politik trendlerin etkisi altında olan Amerikan eğitim sektöründeki örgütlerarası formları incelemektedir. Çalışmada, bu sosyal trendlerin etkisiyle değişen ve aslında bir harcama değil, geleceğe yatırım olduğu her geçen gün daha fazla anlaşılan eğitim sektöründeki örgütlerin, rekabet avantajı yakalamak için biraraya gelmeleri mercek altına alınmaktadır. Çalışmanın bu trendlere olan atfını, kurulan ÖAI'lerin örgütün çevresindeki değişimlere olan tepkisi şeklinde kavramsallaştırdığı şeklinde yorumlamak yanlış olmaz.

Dışsal çevrenin, çoğu zaman örgüt açısından belirleyici ve yönlendirici bu koşullarından başka etmenlerin de ÖAI'lerin gerek kuruluş gerekse işleyiş sürecini etkilediği söylenebilir. Örneğin Waddock (1989), örgütlerarasında işbirliği yaratmanın, daha somut bir zorluğundan bahsetmektedir; özellikle farklı örgütlerden, endüstrilerden, sektörlerden gelen yeni ortaklar işbirliğini yaratmayı zorlaştırabilmektedir. Örgütlerin, hangi sektörde faaliyet gösterdikleri gibi, sahip

oldukları farklı demografik özelliklerin, onların bir ilişkiye müdahil olmalarındaki neden ve nasılları etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu durumda, ÖAI'leri etkileyen faktörler olarak ele alınacak ikinci grup örgütsel faktörlerdir.

Örgütün sahip olduğu karakteristiklerin ve tecrübelerin bir bütün olarak o örgütün genel yapısını oluşturduğu bir gerçektir. En basit düzeyiyle, bir örgütün kuruluş yılı, kuruluş yeri, faaliyet ölçeği, yabancı ortaklı olup olmaması gibi özelliklerinin o örgütün genel profili açısından dikkate alınması önemlidir. Bunun dışında, örgütlerin sahip oldukları örgütsel yapı, teknoloji kullanım düzeyi, örgüt kültürü ve örgütsel değerleri gibi daha karmaşık çeşitli özelliklerin de yine örgütsel faktörler arasında saymak olanaklıdır.

Örgütlerin benzer özellikler göstermesinin, ilişki kurmaları üzerinde etkisi olup olmadığı konusunda literatür farklı sonuçlar sunmaktadır (Van de Ven, 1976; Cook, 1977). Van de Ven ve Walker (1984) örgütlerarası benzerlik konusunu, 'saha benzerliği' olarak kavramsallaştırmaktadır. Onlara göre bu kavram, ilişki içerisine giren örgütler arasındaki hizmetler, müşteriler ve personel yetkinlikleri konusundaki benzerliklerin derecesini ifade etmektedir. Eğer örgütlerarasında saha benzerliği derecesi düşükse, örgütlerin çok az ortak noktası olmakta ve bu durum birbirleriyle iletişim kurmaları olasılığını azaltmaktadır. Diğer taraftan, eğer örgütlerarasında saha benzerliği orta düzeydeyse, birbirini tamamlayan kaynaklara sahip olma olasılıkları, dolayısıyla işbirliği kurmak için birbirleriyle ilişki kurma yatkınlıkları artmaktadır. Çünkü orta dereceli bu benzerlik, örgütlerin aynı tür mesleki beceri, müşteri ve hizmetler tarafından temsil edilen ortak bir anlam alanında buluşmalarına neden olabilmektedir. Fakat bu benzerlik oranında artış devam ederse, örgütlerin saha kavgası ve rekabet içerisine girmesi olasılığı artmaktadır. Eğer örgütler çok yüksek derecede bir benzerlik taşıyorsa, bunların ihtiyaç duydukları kaynakların aynı olması olasılığından hareketle bir değişim ilişkisi içerisine girmeleri uzak bir ihtimal haline gelmektedir. Bu durumda, orta düzeyde bir benzerliğin, örgütlerarasında ilişki kurma olasılığını artıran bir unsur olması mümkündür (Van de Ven ve Walker, 1984: 601)

Örgütün sahip olduğu geçmiş tecrübelerin de, bir başka örgütle ilişki kurma aşamasında önemli bir etkisi olacaktır. Çalışmalarında özel olarak bu konuya eğilen Gulati ve Gargiulo (1999), kritik kaynaklara ulaşmak için birbirleriyle stratejik ortaklıklar kuran örgütlerin, işbirliği yapacakları tarafı belirlerken daha önce içerisinde yer aldıkları ortaklık networklerinden elde ettikleri tecrübeleri kullandıkları fikrinden yola çıkmaktadır. Çalışmada, ABD, Avrupa ve Japonya’da, seçilen 3 sektörde faaliyet gösteren firmalar arasındaki stratejik ortaklıklar, boylamsal olarak analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, örgütler arasında başlayacak yeni bir ortaklığın, karşılıklı bağımlılık gibi önemli bir faktörden etkilendiği gibi, geçmiş tecrübelerden de kaynakladığını göstermektedir. Buna göre, ortakların birbirleriyle daha önce de ortaklık yapmış olması, bu tür yeni bir işbirliği için motive edicidir. Bu durumda, iki örgütün bir ilişki içerisine girmesinde, örgütlerin karşılıklı sahip oldukları geçmiş tecrübeler etkilidir. Her ne kadar, Gulati ve Gargiulo (1999) olumlu geçmiş tecrübelerin payına yer verdiyse de, kimi zaman bu tecrübelerin olumsuz olabileceği ve örgütün bir diğeri ile bu olumsuz tecrübeler nedeniyle ilişki kurmaktan kaçınabileceği de öngörülebilir.

Bu bölümde, ÖAI’leri etkileyen kimi çevresel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır. Elbette burada belirtilen unsurların haricinde, bir ilişkinin başlaması, gelişimi veya bitimi noktasında etkili olan başka faktörler de mevcuttur. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen faktörlerden, çalışmanın genel kapsamına uygun olan iki temel nokta dikkate alınmış ve alan araştırmasında kullanılmak üzere bunlara ilişkin soruların oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Bunlardan ilki ÖAI’ler açısından üst bir sistem sunması bakımından, odak örgütün faaliyet gösterdiği sektöre ilişkindir. İkincisi ise odak örgütün demografik unsurlarının dikkate alınmasıdır. Böylelikle analiz edilen ilişkilerde, en azından odak örgüt tarafından kurulan ilişkiler açısından analizin derinleştirilmesi olanaklı olacaktır.

3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi ve Amacı

Alan araştırmasının tüm ayrıntıları ile tasarlanması ve uygulanması konusu, çalışmada en çok ağırlık verilen noktalardan biri olmuştur. Literatürdeki çalışmaların genellikle konuyu dağınık bir nitelikte ele almış olması ve bütünleştirici genel çalışmaların yokluğu, ÖAI'lerin kavramsallaştırılması açısından önemli bir sorun alanı teşkil etmektedir. Bu kavramsallaştırma zorluğu, bir önceki bölümde konunun değişik boyutlarının bir bütün olarak dikkate alınması ile aşılmış ve alan araştırması için esas kabul edilecek temel bir teorik araştırma çerçevesi çizilebilmiştir. Literatür taraması kısmında, elde edilen teorik yaklaşım çerçevesinde ortaya çıkan önermeler, bir bütün olarak şu şekilde sıralanabilir:

Önerme-1: *Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin niceliksel yapısı arasında bir ilişki vardır.*

Önerme-2.a: *Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güç dengesi arasında bir ilişki vardır; işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler, çatışma nedeniyle kurulan ilişkilerden daha dengeli bir güç dağılımına sahiptir.*

Önerme-2.b: *Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güç dengesi arasında bir ilişki vardır; yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde, güç dengesi kamu kurumları lehinedir.*

Önerme-3: *Bir ÖAI'de ilişkinin niceliksel yapısı ile güç dengesi arasında bir ilişki vardır.*

Önerme-4: *Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güven derecesi arasında bir ilişki vardır.*

Önerme-5.a: *Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır.*

Önerme-5.b: *Bir ÖAI'de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır: örgütsel paydaşların işbirliği nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden elde edilen fayda, çatışma nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden daha fazladır.*

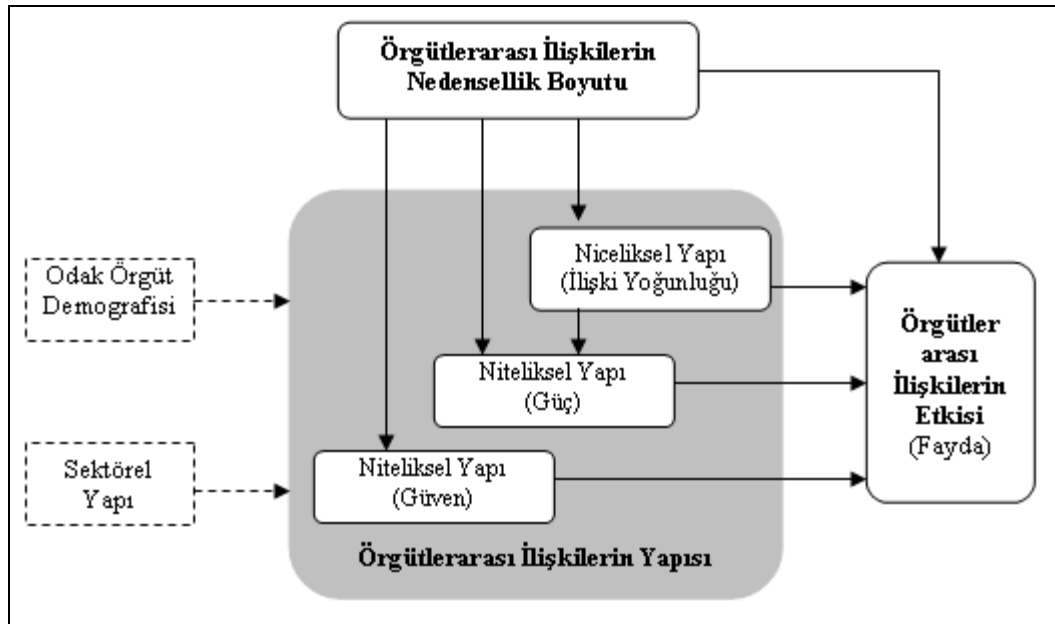
Önerme-6: *Bir ÖAI'de ilişkinin niceliksel yapısı ile etkisi arasında bir ilişki vardır.*

Önerme-7: Bir ÖAI’de güç dengesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır.

Önerme-8: Bir ÖAI’de güven derecesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır.

Bu önermelerden hareketle, ÖAI’lerin değişik boyutları arasında öne sürülen ilişkiler Şekil 20’de bütünleşik bir modelde genel olarak yansıtılmıştır. Bu teorik model, çalışmanın alan araştırması için ulaşılmak istenen hedefleri ve araştırma soruları için temel oluşturmaktadır.

Şekil 20: Örgütlerarası İlişkiler Analiz Modeli



Çalışmada hedeflenen cevaplara ulaşılmasında, iki noktanın tasarlanması önemlidir. Bunlardan ilki bu cevaplara nasıl bir yöntem izlenerek ulaşılması iken, ikincisi bu cevapların ne tür bir sistem dahilinde aranacağıdır. İlk soruna ilişkin olarak, bahsedilen türde bir analizi gerçekleştirmenin, klasik bir yöntem ekseninde yapılamayacağı noktası öne çıkmaktadır. Bu sebeple, örgütlerin birbiriyle ilişkisini değerlendirirken, varolan analiz yetilerinin tüm olanaklarının kullanılmasına özellikle önem verilmiş ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde çizge teorisinin sunduğu olanaklardan yararlanılmıştır.

Ortaya çıkan diğ er önemli nokta, bir      kurmanın sistemde bulunan tüm aktörler için önem taşıdığı bir bağılam bulma sorunudur. Levine ve White’a (1961) göre, örgütsel etkileşimin niceliksel boyutu ve takas edilen maddenin çeşidi, örgütün işlev gösterdiği alana bağılı olarak değışim gösterebilir. Bu durumda, bazı örgütlerin işlev gösterdikleri alanın niteliğı bağılamında, diğ erlerine oranla daha yoğun bir etkileşim ağı içerisinde bulunmaları doğalıdır. Literatür taraması kısmında ele alınan sistemler teorisi baz alınarak, farklı örgütsel paydaşları içeren bir sistemde, ilişkilerin taraflar arasında aktif olarak gerçekleştiğı bir    S’den seçilecek örgüt kümesinin, araştırma hedeflerinin gerçekleştirilmesi için önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada,     ’lerin yoğun olarak gerçekleştiğı hizmet sektörlerden biri olan lojistik sektörü hedef sistem olarak seçilmiştir. Bu sektörün seçiminde yatan en önemli nedenlerden birisi, sektörde yer alan örgütlerin faaliyetlerini birbirlerinden izole ve bağımsız olarak değıl, birbirleriyle yakın ilişki içerisinde y r tmeleridir. Diğ er taraftan, aynı derecede önemli bir başka neden, bu çalışmanın sunacağı bulgular kanalıyla, ülkemizin kalkınması için kilit değer taşıyan ve her geçen gün önem kazanan lojistik sektörü hakkında önemli bir bilgi birikimi sağlamaktır. Özellikle son 20 yılda büyük bir ivme kazanan lojistik sektörüne ilişkin ülkemizde çok az sayıda nitelikli bilimsel yayın olduğu göz önüne alınarak, çalışmanın uygulama anlamında da katkı sağlayıcı düzeyde olmasına önem verilmiştir. Çalışma kapsamında lojistik sektöründe bulunan firmalar odak örgüt seçilerek, bunların örgüt kümelerinde yer alan diğ er örgütsel paydaşlarla arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu tür bir analizin, gerek sektörde faaliyet gösterene odak örgütler, gerekse bu sektöre ilişkin kamu politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunacağı  n görülmektedir.

Her ne kadar bu çalışmada temel ilgi alanı olarak lojistik sektörü seçilmiş olsa da, araştırma kapsamında diğ er örgütsel yapılara da uyabilecek, geniş tabanlı bir analiz olanağının yaratılması da amaçlanmaktadır. Özellikle pilot araştırma aşamasında, geliştirilmek istenen  l me tekniğinin farklı düzeyde analizlere olanak tanıyacak bir yapıda olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Buradan elde edilen sonuçların ışığında alan araştırmasında, bu çalışma çerçevesinde değerlendirilecek olan konuya özgü çeşitli unsurların değerlendirilmesine yönelik, daha öz bir form

oluşturulmuştur. Neticede araştırma boyunca konunun genel boyutları asla göz ardı edilmemekte olup, ileride benzer çalışmaların, farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütler, farklı bölgeler veya ülkelerde uygulanabilmesine olanak tanıyacak bir yapı sunulması temel hedef olarak varlığını sürdürmüştür.

Bu durumda, çalışmanın literatür taraması bölümünde, ÖAI'lerin çeşitli analiz boyutları konusunda ortaya konan genel tablo çerçevesinde (bkz. Tablo 9), alan çalışmasında kullanılacak olan analiz boyutlarını şu şekilde belirtmek mümkündür:

- **Aktör:** Lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve kâr amacı güden örgütler odak örgüt olarak seçilmiştir.
- **Konu:** Örgüt teorisinin genel izleği ile şekillenen bu çalışma disiplinlerarası bir nitelik taşımaktadır.
- **Form:** Seçilen odak örgütün diğer örgütsel paydaşlarla ilişkilerinin analiz edileceği örgüt kümesidir. Örgüt kümesinin, örgütsel paydaşların yer aldığı ve Rowley'in (1997) paydaş kümesi olarak ele aldığı kavramsallaştırma ile örtüştüğü bir kez daha belirtilmelidir.
- **Resmiyet:** Çalışmada örgüt kümesi içerisinde yer alan örgütlerin resmi (formel) ve resmi olmayan (informel) tüm ilişkileri göz önüne alınmaktadır. Daha önce de vurgulandığı üzere, burada resmiyet ile taraflar arasında bir anlaşmanın olup olmaması kast edilmektedir.¹¹
- **Nedensellik:** Yaratılan perspektife uygun olarak çok boyutlu bir nedensellik perspektifi ele alınmıştır.
- **Yapı:** Çalışmada teorik olarak ele alınan boyutları ile ilişki yapısının nicel ve nitel boyutları bir bütün olarak incelenmektedir.
- **Etki:** İlişkinin odak örgüt, odak örgütle örgütsel paydaşları içeren diyalik düzeyi ve bir bütün olarak örgüt kümesi ölçeğinde yarattığı etki, ilişkiden ortaya çıkan fayda miktarı ile araştırılmaktadır.

¹¹ Her ne kadar gerek pilot araştırma gerekse alan araştırmasında katılımcılara gayriresmi (yani yasal olmayan) ilişkilerine dair doğrudan bir soru veya ifade yöneltilmemekle birlikte, katılımcıların 'ilişki' kavramına bu tür bir anlam yüklemeleri olasıdır. Yine de bu çalışmada, ilişkinin resmiyet algısının yasal boyutuyla algılanacağı varsayılmaktadır.

Yukarıda belirtilen bu maddeler, Tablo 17’de özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 17: Alan Çalışmasında Kullanılan Örgütlerarası İlişkiler Analiz Boyutları

Aktör	Konu	Düzy	Resmiyet	Nedensellik	Yapı	Etki
Kamu sektörü örgütü	Kamu yönetimi / Siyaset / Ekonomi / İşletme	Örgüt kümesi	Resmi (Formel) Resmi olmayan (Informel)	İşbirliği Çatışma	Niceliksel Yapı: Yoğunluk	Örgüt Diyadik
Özel sektör örgütü	Sosyoloji	Eylem kümeleri	Gayriresmi (Yasadışı)	Yasal zorunluluk	Niteliksel Yapı: Güç ve Güven	Örgüt Kümesi
Sivil toplum örgütü	Disiplinlerarası	Networkler				Eylem Kümesi
Karma örgüt		Örgütlerarası Sistem				Network Örgütlerarası Sistem

Not. Alan çalışmasında kullanılacak analiz düzeyleri koyu renkle gösterilmiştir.

3.2. Araştırma Soruları

Bu çalışmada, ÖAI’ler normatif bir yaklaşımla, örgütün stratejik yönetiminin bir parçası olarak ele alınmıştır. ÖAI’lerin bu şekilde kavramsallaştırılması, odak örgütün ekseninde şekillenen bir örgüt kümesinde, hangi örgütsel paydaşların, hangi nedenlerle, nasıl bir niceliksel ve niteliksel yapıda ve ne tür bir etki bekleyerek ilişkiler kurduğu konularının ayrı ayrı ele alınmasını gerektirmektedir. Literatür taraması kısmında teorik düzeyde öne sürülen önermeler bağlamında ortaya çıkan model çerçevesinden hareketle, örgüt kümesinde yer alan örgütsel paydaşların birbirleriyle olan ilişkileri açısından cevabı aranan temel araştırma soruları şunlardır:

- Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin niceliksel yapısı arasında bir ilişki var mı?
- Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin niceliksel yapısı arasında bir ilişki var mı?
- Bir ÖAI’de işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler, çatışma nedeniyle kurulan ilişkilerden daha dengeli bir güç dağılımına mı sahiptir?
- Bir ÖAI’de yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde, güç dengesi kamu kurumları lehine midir?
- Bir ÖAI’de ilişkinin niceliksel yapısı ile güç dengesi arasında bir ilişki var mı?

- *Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güven derecesi arasında bir ilişki var mı?*
- *Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki var mı?*
- *Bir ÖAI’de örgütsel paydaşların işbirliği nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden elde edilen fayda, çatışma nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden daha mı fazladır?*
- *Bir ÖAI’de ilişkinin niceliksel yapısı ile etkisi arasında bir ilişki var mı?*
- *Bir ÖAI’de güç dengesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki var mı?*
- *Bir ÖAI’de güven derecesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki var mı?*

Bu temel soruların yanı sıra, çalışmada dikkate alınması gereken iki önemli soru, odak örgütün sahip olduğu demografik özelliklerin ve bulunduğu sektörün yapısına ilişkin algısının, ÖAI’leri nasıl etkilediğidir. Burada, değerlendirmeye baz alınan boyut ÖAI’lerin niceliksel yapısıdır. Buna göre, cevabı aranan sorular şunlardır:

- *Odak örgüt demografisinin, örgütün kurduğu ilişkinin niceliksel yapısı üzerinde etkisi var mı?*
- *Odak örgütün bulunduğu sektörel yapının, ÖAI’lerin niceliksel yapısı üzerinde etkisi var mı?*

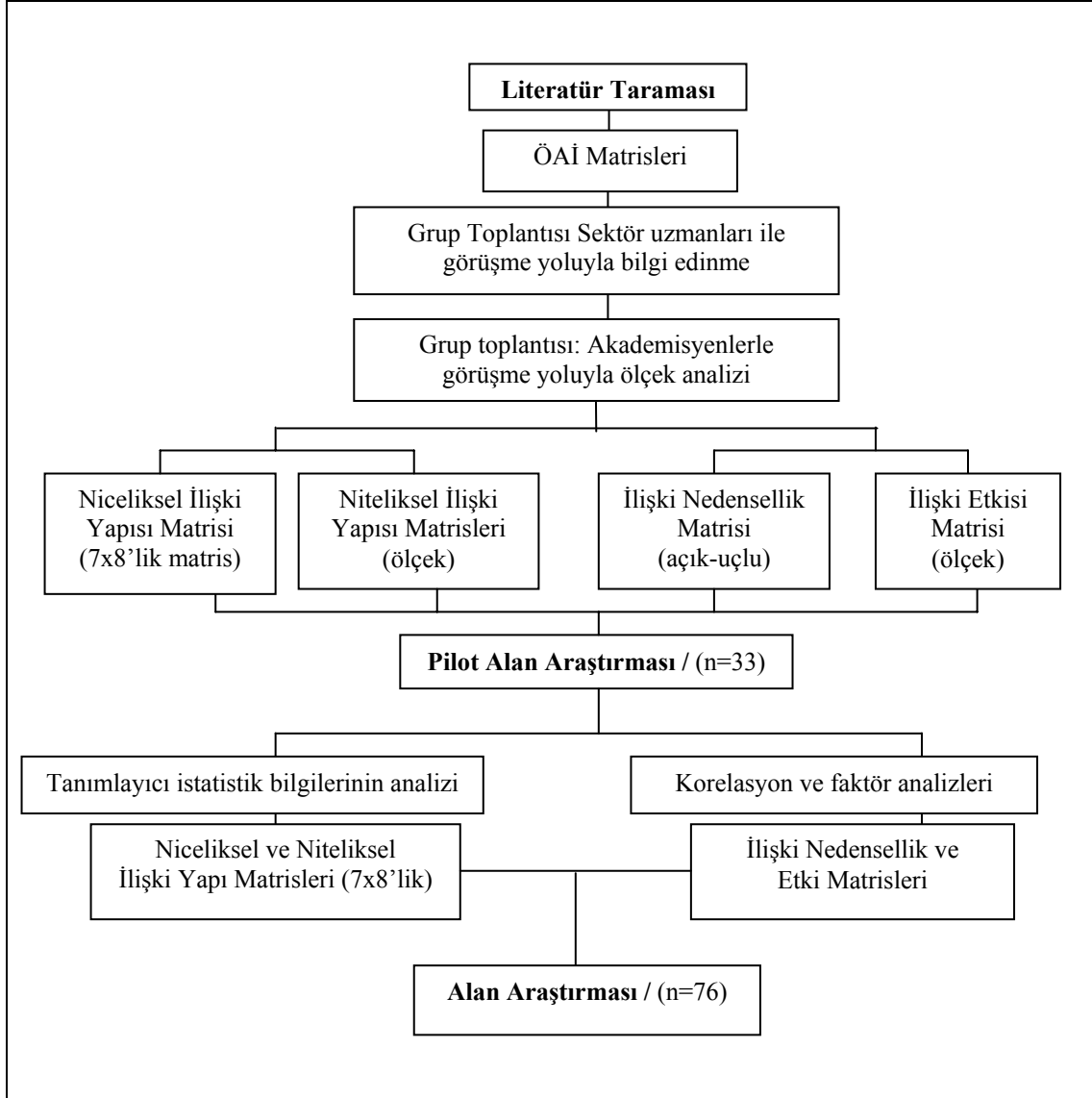
Bütün bu araştırma sorularının cevabı bulunduktan sonra, Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir odak örgütün, içerisinde yer aldığı örgüt kümesindeki ilişkilerin, bir stratejik yaklaşımın parçası olup olmadığı konusu da aydınlığa kavuşacaktır.

3.3. Anket Tasarımı

Çalışmada kullanılan anketin tasarlanmasında kullanılan aşamalar Şekil 21’de görülmektedir. Görüldüğü üzere, ana çalışmada kullanılan anket formunun elde edilmesi sürecinde, literatürün sunduğu olanaklar, sektör uzmanları ve akademisyenlerin değerlendirmeleri ve bir pilot çalışmanın sunduğu uygulama sonuçları kullanılmıştır. Anket formu ayrıca, standart örgüt demografisine ilişkin sorular ile sektörel değerlendirme ölçeği de içermektedir. Ankette yer alan

matrislerin geliştirilmesi süreci ile diğer sorulara ilişkin bölümler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Şekil 21: Anket Tasarım Süreci



3.3.1. Örgütlerarası İlişki Matrislerinin Geliştirilmesi

3.3.1.1. Analiz Çerçevesinin Oluşturulması

Araştırmada kullanılacak matrislerin geliştirilmesi öncesinde, bu matrislerin analizinde hangi kıstasların dikkate alınacağını belirtmesi önemlidir. Bir önceki bölümde ÖAI'lerin teorik düzeyde ele alınan boyutları, alan araştırması için genel bir

çerçeve niteliğindedir. Bu teorik çerçevenin ampirik düzeyde uygulamasını gerçekleştirmek üzere tasarlanan bu alan araştırmasında, literatürdeki diğer çalışmaların izinden gidilerek bir odak örgüt ve onun içerisinde yer aldığı örgüt kümesindeki diğer örgütsel paydaşların incelenmesi uygun bulunmuştur. Literatür taraması kısmından hareketle elde edilen araştırma soruları çerçevesinde, seçilen bu odak örgüt baz alınarak yapılacak olan analizin iki temel düzeyi bulunmaktadır. Bunlardan ilki odak örgütün doğrudan sahip olduğu ilişkilerin analiz edilmesidir. Bir başka ifade ile seçilen odak örgüt, örgüt kümesinde yer alan diğer örgütsel paydaşlarla birincil elden tecrübe ettiği ilişkilerini, ÖAI'lerin çeşitli boyutları açısından sorgulayacaktır. Bu odak örgütün kendisini ve ilişkilerini değerlendirmesi şeklinde olacak olan analizin birincil ve doğrudan düzeyidir.

Analizin ikincil ve dolaylı olarak ele alınabilecek düzeyi ise odak örgüt baz alınarak, onun içerisinde yer aldığı kümedeki diğer örgütsel paydaşların, yine aynı ÖAI boyutları açısından değerlendirmesi olmaktadır ki, bu literatürde genellikle çok karşılaşılmayan bir analizin yapılmasına olanak tanımaktadır. Bir başka ifade ile odak örgüt kendi örgüt kümesinde sadece kendisinin diğer örgütsel paydaşlarla olan ilişkisini değil, diğer örgütsel paydaşların birbiriyle olan ilişkisini de 'algıladığı şekilde' değerlendirecektir. Kuşkusuz burada temel sorun, algılanan ile gerçekte olan arasındaki, temelde odak örgütün bilgi eksikliğinden kaynaklanabilecek olan farktır. İki örgütsel paydaşın birbiriyle gerçekte olan ilişkileri noktasında, odak örgüt tamamen farklı bir algıya sahipse, bunu farklı şekilde yansıtabilecektir. Fakat bu çalışmada asıl hedeflenen de, odak örgütün bu ilişkiler düzlemini nasıl algıladığının ortaya çıkarılmasıdır. Odak örgüt bu ilişkiler kümesinde küçük bir aktörse ve örneğin bizzat kendisinin müdahil olduğu ilişkilerde bile etkin taraf olamıyorsa bu algı tamamen farklı, güçlü bir aktörse tamamen farklı olacaktır. Burada, farkın derecesi konusunda her hangi bir öngörümde bulunulmamaktadır; çünkü literatürde ne bu tür bir algının ne de gerçek düzeyin ölçümlenmeye çalışıldığı çalışmaların olmadığı görülmektedir.¹²

¹²Burada algının ölçümlenmesi elbette gerçeğin değerini ortadan kaldırmamaktadır. Örgütsel paydaşların gerçekte sahip oldukları ilişkilerin nasıl olduğu sorusu, tamamen farklı bir çalışmanın konusu olarak ele alınması gereken bir konudur. Literatürün bu konuda gelecekte bir kolunda, doğrulayıcı çalışmaların varlığı kuşkusuz çok önemli bir katkı olacaktır.

Bu kısımda öncelikle, ÖAI'lerin değerlendirilmesinde önemli bir analiz olanağı sunan bir matematik teorisi olan çizge teorisine ait temel bilgiler ele alınmıştır. Sadece çok temel bir çerçeveye sunan bu bilgiler, elbette bu geniş kapsamlı teorinin bütününe anlamak açısından yetersizdir. Teorinin sunduğu analiz ve değerlendirme olanakları alan çalışmasından elde edilen veriler üzerinde daha ayrıntılı olarak kullanılacaktır. Çizge teorisi hakkında verilecek bu genel bilgilerin ardından, teorik düzeyde cevabı aranan sorular için, çizge teorisinin değerlendirme olanakları da gözönüne alınarak, uygun bir veri toplama tekniği olarak matrislerin yapısı ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

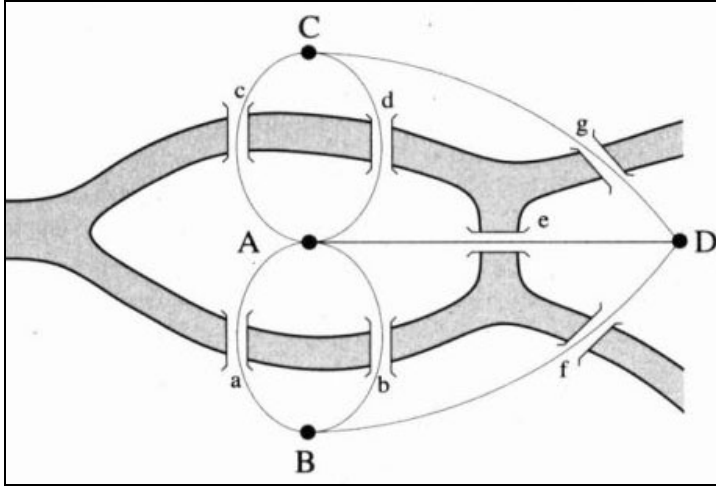
3.3.1.1.1. Çizge Teorisi

Matematik biliminin nispeten genç teorilerinden birisi olan çizge teorisinin, klasik hale gelen bir hikaye ile başladığı söylenir. Buna göre, 18. Yüzyıl Prusya'sında Königsberg kasabasında bulunan halk, zamanının bir kısmını doğada gezinti yaparak geçirmektedir. Şekil 22'de görüldüğü üzere, bu kasaba Pregel Nehri ile iki bölgeye ayrılmakta ve nehrin içerisinde iki adacık yer almaktadır. Gün geçtikçe nehirdeki adaları kasabaya bağlayan bu 7 köprüye ilişkin olarak halk arasında bir soru yayılır: "kasabanın bir yakasından gezinti yapmak için çıkan biri tüm köprüleri sadece bir kez geçerek başladığı noktaya dönebilir mi?". Uzun süre akılları meşgul eden bu problem çok sonra, ünlü İsviçreli matematikçi Leonhard Euler tarafından çözümlenir (Biggs, Lloyd ve Wilson, 1998: 2; Bacak ve Beşeri, 2002: 13; Diestel, 2005: 21-22).

Euler'in, matematik biliminde önemli bir uygulama alanını başlatan bu çalışmaları, uzun yıllar sonra 1852'de bir başka ünlü matematikçi olan Augustus De Morgan tarafından da ele alınır. De Morgan, 1852'de Sir William R. Hamilton'a gönderdiği bir mektupta, öğrencisinin İngiltere haritası üzerinde birbirine komşu olan şehirleri göstermek için sadece 4 rengin yeterli olduğunu tespit ettiğini, fakat bunu matematiksel olarak ispatlayamadığını yazar. Uzun yıllar sonra, 1976'da Appel ve

Hakken tarafından çözümlenecek olan bu problemi uzun yıllar sonra bilgisayar yardımıyla açıklığa kavuşmuştur (Bacak ve Beşeri, 2002: 13).

Şekil 22: Çizge Teorisinin İlk Sorusu: Königsberg Köprüleri



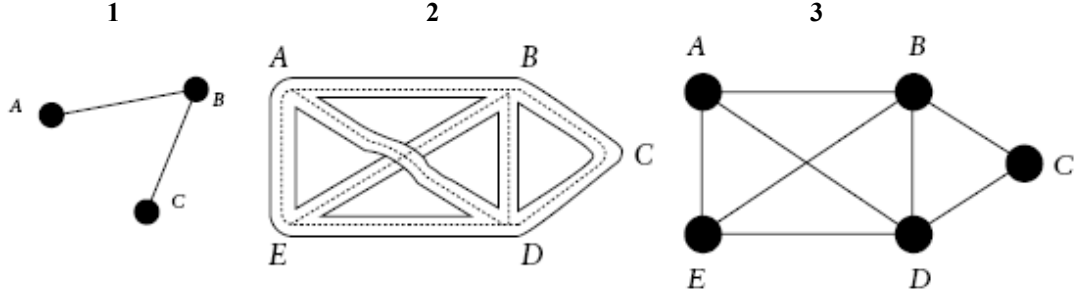
Kaynak: Königsberg Köprüleri Problemi. <http://physics.weber.edu/carroll/honors/konigsberg.htm> / Erişim Tarihi: 20.10.2009.

Çizge teorisi, özellikle 20. Yüzyılda pek çok araştırmacının ilgisini çekmeye başlamıştır. Bu ilginin temel sebebinin, yukarıda belirtilen örneklerde olduğu gibi, çizge teorisinin günlük hayatta da karşılaşılan pek çok soruna ilişkin bir yaklaşım ve cevap geliştirmesi olduğu söylenebilir. Çünkü karşılaştığımız pek çok durum, bir noktalar kümesi ve bu noktaları birleştiren doğruların oluşturduğu şekillerle gösterilir; işte bu şekillere çizge denir (Bacak ve Beşeri, 2002: 13).

Bireylerin, şehirlerin, kimyasal maddelerin, stratejik konumların noktaları temsil etmesi, bunların arasındaki ilişkilerinse çizgilerle sembolize edilmesi yoluyla istenildiği zaman bir çizge çizilebilir ve bunlar psikoloji, topoğrafya, fizik, operasyonel araştırmalar vb. gibi değişik alanlarda kullanılabilir (Berge, 1964: 471). Çünkü, çizgeler, gerçek hayatın çoğu zaman algınamaz düzeydeki karmaşıklığını daha algılanabilir bir düzeyde incelenebilmesini sağlamaktadır. Örneğin, Barış, Ahmet ve Canan'ı tanıyorsa, ama Ahmet'le Canan birbirini tanımıyorsa, bu durumu Şekil 23-1 ile göstermek olasıdır. Burada, noktalar insanları, noktaların arasındaki çizgiler ise tanışıklık ilişkisini simgelemektedir. Şekil 23-2 ve Şekil 23-3'te ise bir

yol haritası ile onun noktalar ve çizgiler kümesi haline getirildiği çizgeleri görülmektedir.

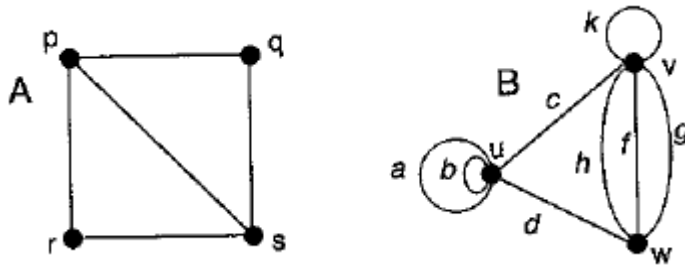
Şekil 23: Çizge Örnekleri



Kaynak: Matematik Dünyası, 2003, s. 9.

Yukarıda görsel olarak ifade edilen bir çizge, matematiksel anlamda V ve E sonlu kümelerinden oluşan matematiksel bir yapıdır. V'nin elemanlarına tepeler, E'nin elemanlarına ayrıtlar denir. Her ayrıt, onunla bağlantılı, bir veya iki tepeler kümesine sahiptir ve bunlar uçtepeler olarak adlandırılır. Bu durumda, bir ayrıt kendi uçtepelerini birleştirir ve bir ayrıt tarafından bir v tepesi ile birleşen tepeye v'nin komşusu denir (Gross ve Yellen, 2006: 2).

Şekil 24: Bir A ve B Çizgesinin Çizimleri



Kaynak: Gross ve Yellen, 2006, s.2

Şekil 24'de verilen A Çizgesinin tepeleri ve ayrıtları şu şekildedir:

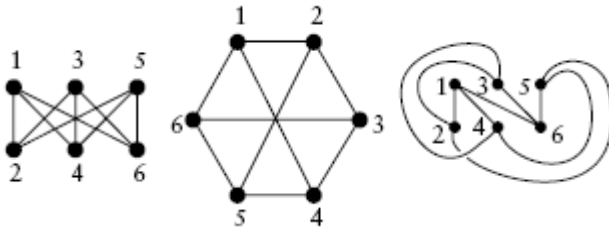
$$V_A = \{p, q, r, s\} \text{ ve } E_A = \{(pq), (pr), (ps), (rs), (qs)\}$$

Yine aynı şekilde verilen B çizgesinin tepeler ve ayrıtları ise aşağıda verilmiştir:

$$V_B = \{u, v, w\} \text{ ve } E_B = \{a, b, c, d, f, g, h, k\}$$

Yukarıda verilen örneklerde matematiksel olarak ifade edilen bir çizgenin nasıl görselleştirileceğinin bir önemi bulunmamaktadır. Tepeler ve bu tepeler arasındaki ayrıtlar istenildiği şekilde yerleştirilebilir. Buna göre, örneğin eğer tepeler kümesi, $V = \{1, 2, 3, 4, 5, 6\}$ ise ve tek sayılarla çift sayılar arasında bir ayrıt varsa, yani ayrıtlar kümesi, $E = \{(1,2), (1,4), (1,6), (3,2), (3,4), (3,6), (5,2), (5,4), (5,6)\}$ ise, (V,E) çizgesini, Şekil 25'te yer alan üç şekilden herhangi biri ile görselleştirebiliriz.

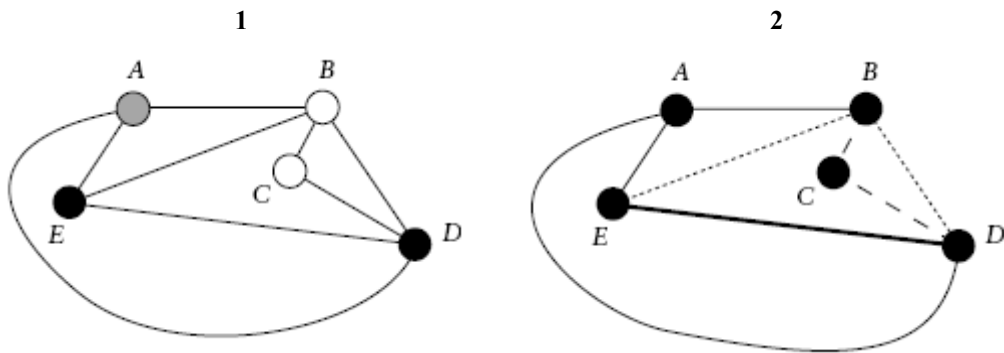
Şekil 25: (V,E) Çizgesinin Farklı Şekillerde Görselleştirilmesine Örnekler



Kaynak: Matematik Dünyası, 2003, s. 11.

Bir çizgede tepeler ve ayrıtların, temsil ettikleri unsurların özelliklerine göre ayrıştırılabilmesi mümkündür. Örneğin, bir harita üzerinde bulunan il, ilçe, kasaba, köy vb. yerleşim noktalarının gösterimi, Şekil 26-1'deki gibi, farklı özellikteki tepelerin farklı renkte boyanması ile mümkündür. Diğer taraftan, aynı harita üzerinde bulunan otoyol, patika, sokak, cadde vb. gibi farklı yolların gösterimi, Şekil 26-2'de görüldüğü gibi, tepeler arasındaki farklı özellikteki bağlantıları ifade etmek üzere, ayrıtlar farklı özellikteki çizgilerle gösterilebilir.

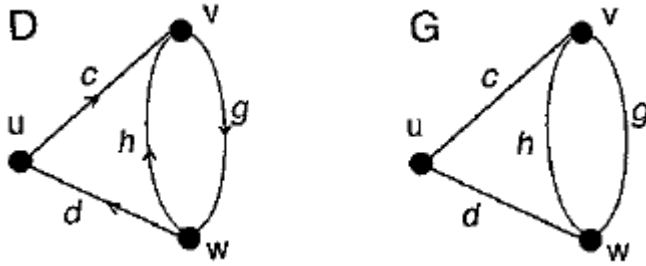
Şekil 26: Bir Çizge Üzerinde Tepeler ve Ayrıtların Gösterimi



Kaynak: Matematik Dünyası, 2003, s. 10.

Bir çizge üzerinde ayrıtların farklılaştırılması yoluyla başka özelliklerin de gösterimi mümkündür. İki tepe arasındaki bir ayrıt, iki karşıt yön arasında bir bağlantı kurmaktadır. Bu ayrıta bir yönlülük tayin edilmesi, bu yönlerden birini ileri diğerini ise geride yapar ve buna yönlü ayrıt (yay) denir. İşte ayrıtlarının her biri yönlü olan çizgeye, yönlü çizge; ayrıtlarının bir kısmı yönlü bir kısmı ise yönlü olmayan çizgeye ise karma çizge denir. Bu durum çizimsel olarak, ileride olana bir ok yerleştirilmesiyle gösterilir. Bu okların kaldırılmasıyla ortaya çıkan çizge, temel çizgeyi verecektir. Şekil 27’de verilen örnekte, D yönlü çizgesinin, temel çizgesi G olarak elde edilmektedir (Gross ve Yellen, 2006: 3-4).

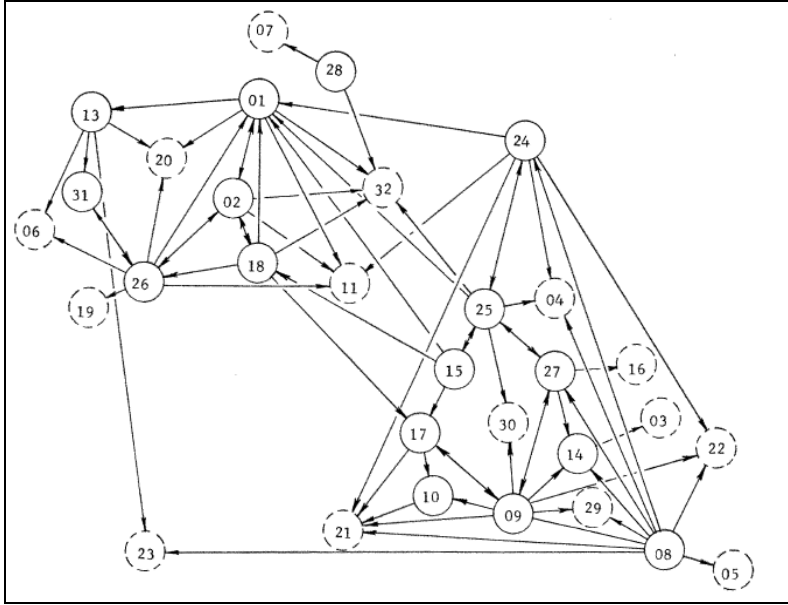
Şekil 27: Bir Yönlü Çizge (D) ile Temel Çizgesi (G)



Kaynak: Gross ve Yellen, 2006, s.4

Literatürde, örgütlerin birbirleriyle ilişkilerinin çizge teorisinin olanaklarını kullanarak analiz eden çeşitli çalışmaların olduğu görülmektedir. Czepiel (1975), daha önce de bahsedilen çalışmasında, örgütlerin arasındaki iletişim networkleri üzerinde durmaktadır. Bu çalışmada, networklerin varlığı, bağlantılılık, yoğunluk, genel bir şekil sunma, düzenli olarak kullanılmak gibi seçilen 4 kriterin çizge teorisinin olanakları çerçevesinde sorgulanması ile elde edilmeye çalışılmıştır. Örneğin, Czepiel (1975) inşa ettiği, sosyometrik veriye dayanan yönlü çizgeler olan, sosyogramlarda karşılıklı olan ve olmayan ilişkileri değişik çizgeler üzerinde göstermiştir. Çalışmaya cevap vermeyen firmaları da ekleyerek elde ettikleri sonuçlarla Şekil 28’de görülen yönlü bir çizge oluşturulmuştur. Görüldüğü üzere bu çizge sayesinde, network içerisinde yer alan örgütlerin, ilişki haritasını çıkarmak ve birbirlerine göre konumlarını belirlemek olasıdır.

Şekil 28: Czepiel'in (1975) Çalışmasında Elde Ettiği Yönlü Çizge



Kaynak: Czepiel, 1975, s.14.

Not. Cevap elde edilemeyen firmalar kesikli dairelerle gösterilmiştir.

Baker ve Faulkner'a (1993) ait olan ve yine daha önce ele alınan çalışma, incelediği yasal olmayan ilişkiler networkünde, network analizlerinde sıklıkla kullanılan merkezilik oranları temel alınmıştır. Bir çizgenin genel merkeziliği ile çizgede yer alan tepelerin merkeziliklerinin hesaplanmasında kullanılan farklı yöntemleri ele alan bu çalışma, merkezilik konusunun ÖAI'lerin analizinde uygulama alanı bulduğu önemli çalışmalardan biridir. İlerleyen kısımlarda, elde edilen verilerin analizini yaparak araştırma sorularının cevaplanmasını sağlamak üzere çizge teorisinin önemli bir alanı olan bu merkezilik konusu üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

3.3.1.1.2. Teoriden Uygulamaya: Bitişiklik Matrisleri

Bu çalışmada, örgüt kümesinde yer alan örgütsel paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin çizge teorisi açısından analizini gerçekleştirmek üzere, uygun bir veri toplama tekniği olarak matrisler kullanılmıştır. Bir matris, elemanların satırlar ve sütunlar olarak yerleştirildiği dikdörtgen şeklinde bir düzendir. Genellikle bir büyük harf ile belirtilen bir matrisin, network yapısında düzenlenmesi, satırlara sistemdeki

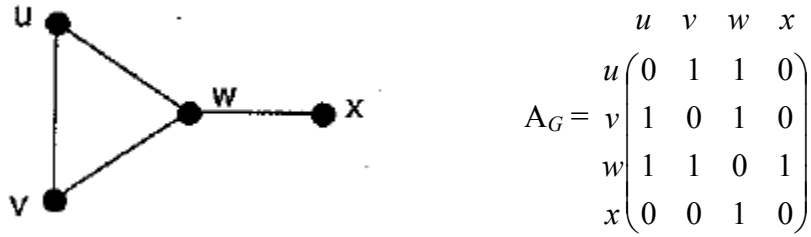
aktörlerin, sütunlara ise yine aynı aktörlerin aynı sırada yerleştirilmesi ile ulaşılır (Knoke ve Kuklinski, 1982: 43).

Bu kavramın, çizge teorisi literatüründe genellikle bitişiklik matrisleri olarak ele alındığı görülmektedir. Çizge teorisi literatüründe, satır ve sütunları bir basit G çizgesinin tepeler kümesine karşılık gelecek şekilde elemanları,

$$A_G [u, v] = \begin{cases} 1 & \text{eger } u \text{ ve } v \text{ bitisikse} \\ 0 & \text{diger durumlarda} \end{cases}$$

olan simetrik matrise G çizgesinin bitişiklik matrisi denir. Şekil 29’da bir çizgenin bitişiklik matrisi u, v, w, x tepelerinin sırasına göre örnek olarak verilmiştir.

Şekil 29: Bir Çizge ve Onun Bitişiklik Matrisi



Kaynak: Gross ve Yellen, 2006, s. 95.

Bu matrisi ÖAN’ler açısından ele alan Bolland ve Wilson (1994), $A=a[ij]$ olarak tanımlanan bir bitişiklik matrisinin, bir networkteki tepeler arasındaki komşu ilişkileri belirttiğini söylemektedir. Buna göre, eğer $a_{ij} = 1$ ise, i ve j A networkünde bağlantılı, $a_{ij}= 0$ ise bağlantısız konumdadır (Bolland ve Wilson, 1994: 360).

Literatürde bitişiklik matrislerinin, örgütlerarası ilişki ve networklere ilişkin çalışmalarda, bir veri toplama ve analiz tekniği olarak kullanıldığı çeşitli örnekler mevcuttur. Matrislerin ÖAI’lerin analizinde kullanıldığı ilk çalışmalardan biri Anderson’ın (1976) ilk olarak 1967’de San Francisco’da bir konferansta sunduğu ve ÖAI’lerin analizi konusunda sosyometrik bir yaklaşım geliştirdiği çalışmasıdır.

Michigan’da ekonomik faaliyet alanı içerisinde yer alan 11 sektörden seçilen 61 örgüt arasında varolan bağımlılık ilişkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada, örgütlere yöneltilen “Örgütünüz iş yaparken hangi örgütle görüşmektedir?” sorusunun cevabı, bilgisayar ortamına yansıtılan 61x61’lik bir bitişiklik matrisi ile analiz edilmiştir. Matris üzerinde iki örgüt arasında ilişkinin olduğu durum ‘1’, olmadığı durum ise ‘0’ olarak kodlanmış ve sonuçlar tanımlayıcı istatistik bilgileri haline dönüştürülerek yorumlanmıştır. Bu sosyometrik teknik “heterojen örgütler arasında resmi olarak yapılandırılmamış etkileşim şekillerini sıralamak ve haritalamak için uygun bir mekanizma sunmaktadır” (Anderson, 1976: 317). Bu görüşü benimseyen ve ÖAI’lerin analizinde tatbik eden başka yazarların da olduğu gözlenmektedir (Bolland ve Wilson, 1994; Galaskiewicz ve Krohn, 1984; Galaskiewicz ve Wasserman, 1989; Gulati ve Gargiulo, 1999; Oliver, 1988).

Galaskiewicz ve Krohn (1984) yaptıkları çalışmada, toplumun örgütlerarası bağlantıların networkünden oluşan bir yapısı olduğu noktasına odaklanarak, seçilen iki toplulukta (ABD’de bulunan Towertown ve River City) gerçekleşen sermaye, bilgi ve (ahlaki) destek gibi önemli üç örgütsel kaynak çerçevesinde oluşan networklerin karşılaştırmasını yapmışlardır. Çalışmanın popülasyonu, 1970’te yaklaşık 33.000 nüfuslu olan Towertown ile 75.000 nüfuslu olan River City’de bulunan ve imalat firmalarından bankalara, gazetelerden radyo istasyonlarına, sağlık kuruluşlarından kiliselere dek tüm örgütler iken, tüm bu örgütler arasından çalışma kapsamında seçilen örneklem, Towertown için 73, River City için 104 örgüttür. Bu örgütlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, her üç kaynak için Towertown’da 73x73’lük, River City’de ise 104x104’lük bitişiklik matrisleri kullanılmıştır. Matrisler üzerinde, bir i örgütü ile matriste yer alan bir j örgütü arasında, bu belirtilen kaynaklar açısından bir akım varsa (akımın yönüne bağlı olarak) ‘1’, yoksa ‘0’ı belirtilmiştir. Eğer i ve j’nin her ikisi de belirtilen kriterlerde bir ilişkinin varlığını kabul ediyorsa, ilişkinin varlığı tescil edilmiş, diğer durumlarda ilişki yok sayılmış ve elde edilen veriler, Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Oliver (1988), aynı popülasyonda bulunan örgütlerin zamanla birbirlerine benzer hale gelmelerini betimleyen örgütsel izomorfizm olgusunu, popülasyon

ekolojisi, kurumsallaşma teorisi ve stratejik seçim yaklaşımlarının bakış açısıyla araştırdığı çalışmasını, Kanada'nın Toronto metropolitan alanında faaliyet gösteren gönüllü sosyal hizmetler kurumlarından elde ettiği verilerle analiz etmiştir. Bu popülasyonda bulunan 156 üst düzey yönetici ile görüşmelerle elde edilen anket sorularının cevapları 156x156'lık bitişiklik matrisleri üzerinde kodlanmıştır. Yukarıdaki iki çalışmaya benzer şekilde, matrisler üzerinde iki örgüt arasında bir ilişki varsa '1', ilişki yoksa '0' olarak kodlanmış ve sonuçları istatistiksel olarak değerlendirmeye tabi tutmuştur. Örgütlerin birbirlerine benzer davranışlar sergilemeleri konusunda yapılmış bir diğer çalışma, Galaskiewicz ve Wasserman'a (1989) ait olup, onların da analiz ederken bitişiklik matrislerinden faydalandıkları görülmektedir. Daha önce de bahsedilen bu çalışmada yazarlar, oluşturdukları çeşitli matrislerde 0-1 ikili sistemini kullanarak cevapları kodlamış ve sonuçlar istatistiksel olarak yorumlanmıştır.

Bitişiklik matrislerinin ÖAI'lerin analizi amacıyla kullanıldığı bir diğer çalışma da, Bolland ve Wilson (1994), Alabama'da faaliyet gösteren toplumsal sağlık ve insani hizmet örgütleri arasındaki bütünleştirici koordinasyonu, network modeli kapsamında ele almaktadır. Yaşlılara hizmet sistemi özelinde yürütülen bu çalışmada, taraflar arasında müşteri yönlendirme, birbirine bağımlılık düzeyi, tarafların bireysel düzeyde birbirinin gündemini etkilemesi gibi konularda matrisler yaratılmıştır. Örneğin, 47x47'lik bir matriste, iki örgüt arasındaki müşteriyi birbirine yönlendirme durumu, eğer i örgütü j örgütüne müşteri gönderiyorsa ve j örgütü i örgütünden müşteri aldığını kabul ediyorsa 1, diğer durumlarda 0 olarak kodlanmıştır. Bu durumda, bu çalışmanın da, 0-1 ikili sistemi üzerinden matris oluşturduğu görülmektedir.

Daha önce de bahsedilen Gulati ve Gargiulo'nun (1999) çalışması, bu bölümde ele alınacak son çalışmadır. Çalışmalarında ABD, Avrupa ve Japonya'da, seçilen 3 sektörde faaliyet gösteren firmalar arasındaki stratejik ortaklıkları, boylamsal olarak analiz eden Gulati ve Gargiulo (1999) bu çalışmada, networkte birbiriyle bağlantılı örgütleri oluşturdukları bitişiklik matrisi üzerinde

göstermişlerdir. Fakat bu çalışmanın, matrisi sadece toplanmış olan ikincil verilerin düzenlemesine olanak tanıyacak şekilde ele aldığı açıktır.

Literatürde yer alan ve bitişiklik matrisini kullanarak veri toplama, veri düzenleme veya veri analizi yapan bu çalışmaların ortak bir kısıtı olduğu görülmektedir. Bu kısıt, matriste ilişkilerin, matrisin orjinal tanımından hareketle, 0-1 ikili düzeneği ile kodlanarak elde etmeye çalışılmasıdır. Bu konuyu kendisinin de bir sorun olarak gördüğünü açıklayan Oliver (1988: 552-553), kullandığı bu matrislerin sadece ilişkinin var olup olmadığını araştırdığını, ilişkinin boyutu konusunda açıklama getiremediğini belirtir ve ekler “örneğin, kaynak değiş-tokuşu matrisi sadece kaynakların değiş-tokuş edilip edilmediğini belirtir, kaynağın spesifik tipini veya değiş-tokuşun boyutunu belirtmez”. Fakat, buna ilişkin bir sorunun eklenmesinin soru sayısını büyük oranda artıracağını belirten Oliver (1988), çalışmanın bu şekilde sınırlı bilgi sunması kabul eder görülmektedir. Bu çalışmalarda dikkat çeken bir diğer nokta ise aslında hemen hemen hepsinin bitişiklik matrisini, temelde bir veri düzenleme aracı olarak kullanmış olmasıdır. Yani bitişiklik matrisi, toplanan verinin düzenlendiği bir araçtır ve bu matrisin geliştirilerek elde edilen verinin kalitesini artırmak ve bunu bir veri toplama aracı haline getirmek temel amaç haline gelmemiştir.

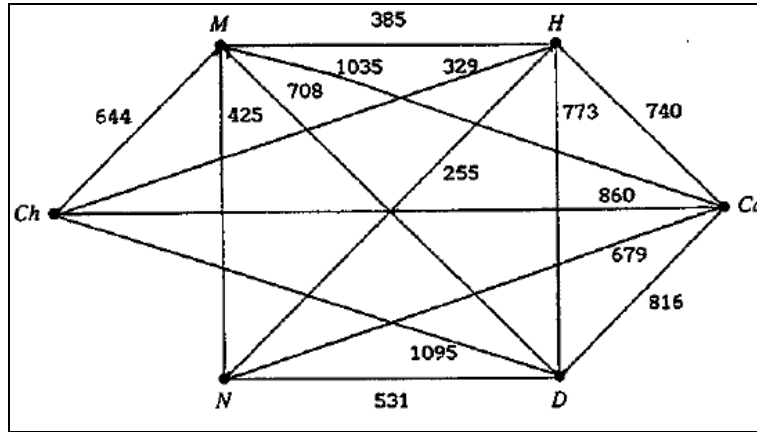
Çizge teorisi literatüründe, bu tür bir değişikliğe karşılık gelen bir kavramsal çerçeve ağırlıklı çizgeler kapsamında ele alınabilir. Ağırlıklı çizge, her ayrıta veya tepeye, ayrıt veya tepe ağırlığı adı verilen, bir sayısal değer atandığı çizgelere denir. Ayrıt ağırlığı, çizgelerin en yaygın kullanılan özelliklerinden biridir. Örneğin, ayrıt ağırlığının ulaştırma maliyetleri, seyahat süreleri, uzamsal mesafeler gibi değişkenleri temsil edecek şekilde kullanıldığı görülmektedir (Gross ve Yellen, 2006: 48). Bu tür bir çizge ile buna bağlı bitişiklik matrisine ait bir örnek, Hindistan Havayolları’nın bağlantılı olduğu şehirler arasındaki uzaklık millerini gösteren Tablo 18 ve Şekil 30’da görülmektedir. Buna göre, çizge üzerinde şehirleri temsil eden tepeler arasında yer alan ayrıtların sadece varlığı veya yokluğu değil (ikili düzlemdeki 0-1 kodlaması), ayrıta atfedilen ağırlığı da (bu örnekte uzaklık cinsi olarak mil) görmek mümkündür.

Tablo 18: Şehirler Arasındaki Uzaklıkları Gösteren Matris

	Mumbai	Haydarabad	Nagpur	Kalküta	Yeni Delhi	Chennai
Mumbai (<i>M</i>)						
Haydarabad (<i>H</i>)	385					
Nagpur (<i>N</i>)	425	255				
Kalküta (<i>Ca</i>)	1035	740	679			
Yeni Delhi (<i>D</i>)	425	773	531	816		
Chennai (<i>Ch</i>)	644	329		860	1095	

Kaynak: Balakrishnan ve Ranganathan, 2000, s. 200.

Şekil 30: Şehirler Arasındaki Uzaklıkları Gösterir Çizge



Kaynak: Balakrishnan ve Ranganathan, 2000, s. 201.

Dikkat edilirse ağırlıklı çizge ile bunun bitişiklik matrisi, yukarıda bahsedilen bitişiklik matrislerinin neden olduğu kısıtı ortadan kaldırmakta etkin bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, ÖAI’lerde ele alınan konular çerçevesinde oluşturulan farklı değerlendirme ölçekleri, iki örgüt arasındaki ilişkinin ayrıt ağırlığı olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu durumda, örneğin, “A örgütü ile B örgütü arasında ilişki var mı?” sorusunun, daha derinleştirilerek “A örgütü ile B örgütü arasında ne kadar yakın bir ilişki var?” haline getirilebilecek ve elde edilen cevaplarla daha geniş kapsamlı bir analiz yürütmek mümkün olacaktır.

3.3.1.2. Lojistik Sektöründe Örgütlerarası İlişkilerin Analizi

Lojistik insan ihtiyaçlarının karşılanması açısından üstlendiği işlev ile insanlık tarihi ile eş bir faaliyet alanı sunmaktadır. Bu sektörün gerçekleştirdiği faaliyetlerin gerek dünyada gerekse Türkiye’de her geçen gün daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacak olan bu hizmet sektörünün en önemli özelliklerinden birisi, faaliyetin doğası gereği, farklı faaliyet alanlarında bulunan çok sayıda örgütle ilişki kurulmasını gerektirmesidir. Bu durum, ÖAI’lerin analiz edildiği bu çalışma kapsamında bir analiz çerçevesi olarak lojistik sektörününün seçilmesi ve bu sektörde yer alan örgütlerin odak örgüt olarak ele alınmasında temel etmendir. Diğer taraftan, yarattığı katma değer ile her geçen gün önem kazanan bu sektör hakkında, özellikle ülkemizdeki bilimsel analiz ve çalışmaların azlığının da bu seçimde katkısı olduğu belirtilmelidir. Bu kısımda, öncelikle lojistik sektörünün dünyada ve Türkiye’deki durumuna ilişkin temel bilgiler verilerek, bir odak örgüt olarak lojistik sektörde faaliyet gösteren bir örgütün ilişkide olduğu örgütsel paydaşların belirlenmesi üzerinde durulmuştur.

3.3.1.2.1. Lojistik ve Lojistik Sektörü

Köken olarak, Antik Yunan’da ordunun yiyeceğini ve silahını sağlamaktan sorumlu askerlere verilen isim olan ‘logistikos’ kelimesine dayanan lojistik, günümüzün en önemli faaliyet alanlarından birini ifade etmektedir. Genellikle lojistik olarak kavramsallaştırılan bu sektörün temelinin, bir mal taşıma ve dolaşımı faaliyeti olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu açıdan bakıldığında, günümüzde kullandığımız anlamıyla lojistik faaliyetlerini, ilk ticari faaliyetlerin başlangıcı ile milatlandırmak mümkündür. İlkel takastan kapitalizme, mübadele oyunlarının tümünü tarihsel bir perspektifle çözümleyen Braudel (2004: 308), taşımacılık olarak ele aldığı bu faaliyetin, üretimin gerekli son halkası olduğunu belirtir; “...hızlandığında herşey iyi, veya daha iyi gitmektedir”. Braudel (2004), XVIII. Yüzyılda batıda yaşanmaya başlanan ekonomik gelişimin, bu alandaki ‘hızlanma’yla yakından ilgisi olduğunu tespit eder. Ona göre bu gelişim, eski taşımacılık araçlarını,

gerçekten devrimci teknik yenilik olmadığı halde, tam kullanmaya doğru yönelen ve kara, nehir ve deniz olmak üzere üç temel koldan gerçekleştirilen ulaşım faaliyetlerinin başarısıdır.

Braudel'in (2004) ekonomik faaliyetlerin tarihsel gelişimi açısından taşıma faaliyetlerine büyük önem atfeden bu tespiti doğrulayan başka kanıtların da mevcut olduğu görülmektedir. Günümüz dünyasının en önemli örgütlenmelerinden biri olan şirket tipi yapılanmaların, bu taşımacılık faaliyetleri ile ilişkili olarak ortaya çıktığı söylemek yanlış olmaz. Çalışmasında, doğuda ve batıda büyük oranda eş zamanlı olarak gelişen iş ortaklıklarının geçirdiği tarihsel evrim sürecini büyük bir titizlikle analiz eden Çizakça (1999), bu süreçteki en önemli aşamalardan biri olan anonim şirketlerin doğuşunu, Roover'ın (1971: 58) tespitinden hareketle, deniz aşırı ticaretin gelişimi ile ilintilendirmektedir. Ona göre, İngiltere ve Hollanda'da, gemileri ile deniz ticareti yapan tüccarların, sermaye bulma kaygısından çok, deniz taşımacılığı sırasında üstlendikleri büyük riskleri paylaşma istekleri, ticaretin mecrasını deniz sigortacılığının gelişimi ve anonim şirket yapılanmalarına doğru götürmüştür.

Her ne kadar, lojistik faaliyetlerinin kökenleri oldukça geçmişe dayansa da, bu alana gösterilen asıl ilginin 1900'lü yıllardan itibaren başladığı görülmektedir. Bu dönemde, özellikle tarımsal ürünlerin dağıtımı sırasında zaman ve yer faydası yaratarak önemli bir iş alanı olarak ortaya çıkan lojistik faaliyetleri, II. Dünya Savaşı sırasında ön plana çıkarak ciddi bir atılım gerçekleştirmiştir. 1960'lı yıllar, Edward Smykay, Donald Bowersox ve Frank Mossman gibi yazarların öncülüğünde, lojistik yönetimi hakkında ilk bilimsel çalışmaların ortaya çıktığı yıllardır. 1980'li yıllardan itibaren, artan küreselleşme hareketi, rekabet ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, pek çok firma lojistik faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmayı sağlayan yapısını keşfetmeye başlamıştır (Stock ve Lambert, 2001: 11-13).

Lojistik faaliyetlerinin 21. Yüzyıla doğru yaklaştıkça kapsamını genişlettiği görülmektedir. Özellikle günümüzde artan nüfus ve talebe bağlı olarak, üretilen mal ve hizmetlerin aşırı ölçüde çeşitlenmesi ile bu malların üretim noktasından tüketim noktasına doğru iletilmesi ihtiyacında da çok büyük bir artış olmuştur. Tedarik

Zinciri Yönetimi Profesyonelleri'nin (CSCMP) lojistik sektörüne ilişkin yıllık genel bir değerlendirme olarak sundukları devlet lojistik raporlarına göre, lojistik sektörü Amerikan ekonomisindeki en önemli sektörlerin başında gelmektedir. Şekil 31'de görüldüğü üzere, her ne kadar 2000'li yılların başında Amerikan ekonomisinde yaşanan durgunluk bu sektörü de etkilese de, lojistik sektörünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içerisindeki payı, burada belirtilen 10 yıllık periyod içerisinde hiç %9'un altına düşmemektedir (CSCMP, 2007). Bu oranın 2007 itibariyle % 10.1 düzeyinde gerçekleştiği düşünülürse, sektörün Amerikan ekonomisi gibi küresel ekonomik sistemin başat aktörü konumunda olan bir ülke için oldukça önemli yeri olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 31: Amerikan Ekonomisinde Lojistik Sektörünün Yıllar İtibariyle Payı



Kaynak: (CSCMP, 2007)

Not. Lojistik maliyetlerinin Gayri Safi Milli Hasıla içerisindeki payı hesaplanarak bulunmaktadır.

Günümüzde küresel boyutta büyük önem taşıyan lojistik kavramı, CSCMP'nin tanımına göre, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin, etkin ve verimli bir şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması sürecidir (CSCMP, 2010). Dünya çapında yaklaşık 40.000 firmayı temsil ederek, lojistik sektörünün küresel düzeydeki en büyük örgütlenmelerinden olan Uluslararası Taşımacılık Acentaları Birlikleri Federasyonu (FIATA) ile Avrupa Taşıma İşleri Komisyonculuğu, Nakliye, Lojistik ve Gümrük Hizmetleri Birliği'nin (CLECAT) üzerinde uzlaşmaya vardığı ve Türkiye'de Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) tarafından benimsenen (ve taşıma işleri organizatörlerinin işlerini de içeren) lojistik tanımı daha geniş kapsamlı bir çerçeveye

sunmaktadır. Buna göre, bu tür hizmetler bir ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme veya dağıtım olduğu kadar, ilave işlemler ve danışmanlık dahil tüm hizmetler ile eşyanın gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, kıymetli evrakın hazırlanması ve ödemenin tahsilatı gibi işlemleri de kapsayan hizmetler zincirini içermektedir. Aynı tanımın devamında, taşıma işleri organizatörlüğünün, aynı zamanda fiili olarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, taşıma, elleçleme ya da depolamaya ilişkin modern bilişim ve iletişim teknolojileri ile lojistik hizmetlerini de kapsamakta olduğu da belirtilmektedir (UTİKAD, 2010).

Dünya üzerindeki gelişmiş ülkelerin tamamının entegre olduğu günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarındaki yatırımlarla alt yapısını oluşturmuştur, 1990’lı yıllarda da önemli bir ivme kazanmıştır. Her ne kadar, Türkiye’de lojistik faaliyetlerine ilişkin ulusal ölçekte ciddi bir veri ve bilgi eksikliği olmasına rağmen, hali hazırda varolan çeşitli göstergeler neticesinde sektördeki büyüme trendi açıkça ortaya çıkmaktadır.

Örneğin, Ulaştırma Bakanlığı’nın 2008 yılı için iç ve dış ticarete hizmet veren 26 adet kamu limanı ve özel sektör limanı ve iskelerinin toplam kapasitesinin 200 milyon ton olduğunu belirtirken, bu kapasitenin gelecek yıllarda yetersiz kalacağını öngörerek 2015 yılına kadar 200 milyon ton/yıl’lık kapasite ilavesiyle liman kapasitesinin ülke çapında 400 milyon ton/yıl’a çıkarılmasını hedeflemektedir (Ulaştırma Bakanlığı, 2008: 106). Türk limanlarında son yıllarda ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşen yük taşıma miktarı, bu ulusal hedefin gerçekleştirilme gerekliliğini ortaya koyar niteliktedir. Tablo 19 ve 20’de görüldüğü üzere, Türk limanlarında 2003 yılından 2009 yılına dek gerçekleşen elleçleme miktarlarında önemli bir artış olmuştur. Her ne kadar, 2009 yılında ihracat edilen yüklerde, küresel ekonomik durgunluğa bağlı olarak bir düşüş gerçekleşse de, önümüzdeki yıllarda sektörün daha canlı bir yapı sergileyeceği beklenmektedir.

Tablo 19: Türk Limanlarında Gerçekleşen Elleçleme Miktarları: İhracat

Yükleme (ton)					
Yıl	Kabotaj	İhracat			Yükleme Toplamı
		Türk Bayraklı	Yabancı Bayraklı	İhracat Toplamı	
2003	14.319.652	12.816.745	33.237.787	46.054.532	60.374.184
2004	14.922.573	12.665.413	42.453.148	55.118.561	70.041.134
2005	14.145.672	11.297.612	43.196.613	54.494.224	68.639.896
2006	15.473.067	9.821.582	53.490.396	63.311.978	78.785.045
2007	17.724.009	9.804.237	58.856.033	68.660.270	86.384.279
2008	18.923.148	10.654.742	62.590.435	73.245.177	92.168.325
2009	18.305.867	9.578.520	64.191.743	73.770.263	92.076.130

Kaynak: Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, 2010, s. 25

Tablo 20: Türk Limanlarında Gerçekleşen Elleçleme Miktarları: İthalat

Boşaltma (ton)					
Yıl	Kabotaj	İthalat			Boşaltma Toplamı
		Türk Bayraklı	Yabancı Bayraklı	İthalat Toplamı	
2003	14.884.389	30.864.219	72.566.763	103.430.982	118.315.371
2004	14.958.778	29.240.528	91.802.850	121.043.378	136.002.155
2005	13.922.865	31.577.200	94.591.907	126.169.107	140.091.972
2006	15.133.337	32.794.143	106.612.163	139.406.306	154.539.643
2007	18.004.619	27.187.904	126.211.445	153.399.349	171.403.968
2008	20.136.037	21.151.227	130.402.523	151.553.750	171.689.787
2009	19.485.900	20.387.046	119.475.045	139.862.090	159.347.990

Kaynak: Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, 2010, s. 25

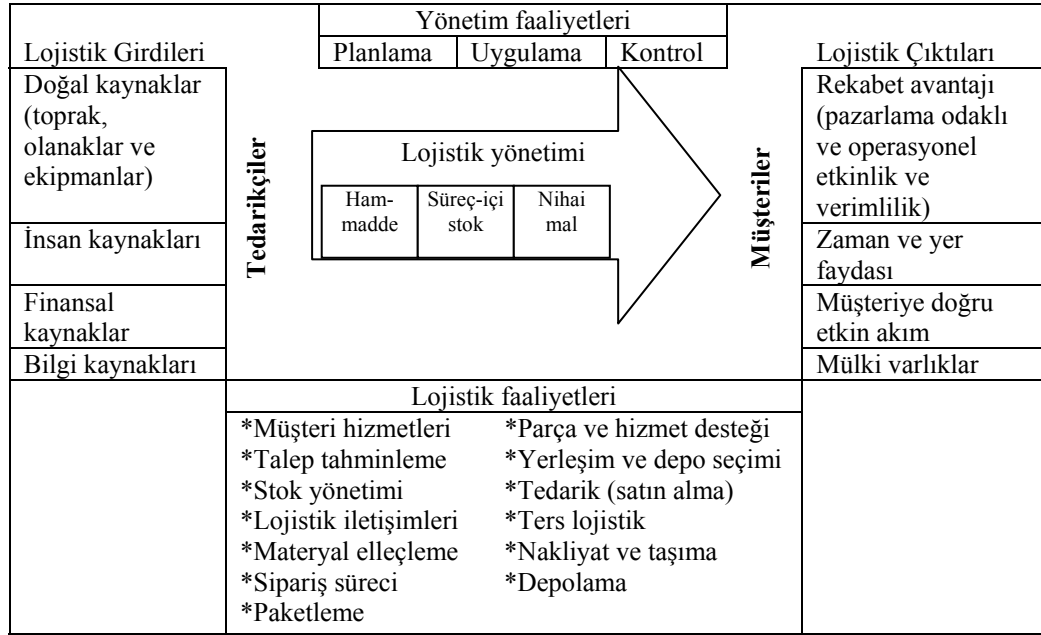
3.3.1.2.2. Lojistik Sektöründe Örgütlerarası İlişkiler

Bir önceki kısımda verilen tanımdan hareketle, bir lojistik firmasının aşağıdaki görevlerin birini, bir kaçını veya tümünü yerine getirmekte olduğu görülmektedir (UTİKAD, 2010):

Uluslararası ve dahili taşımacılık, ihracat-ithalat işlemleri ve gümrükleme, taşıma türünün belirlenmesi (kara / deniz / hava / demiryolu/ nehir yolu / boru hattı/ kombine taşımacılık), taşıma yönetimi ve taşıyıcı seçimi, taşıma sözleşmesi ve kapsamının belirlenmesi, taşıma belgeleri hazırlama, uluslararası yasal mevzuat ve uygulamalar hakkında danışmanlık hizmeti, operasyon ve sevk yönetimi, maliyet planlaması, sigortalama, depolama, elleçleme, ambalajlama, barkod ve etiketleme, vergi mevzuat ve işlemleri, pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, banka işlemleri, bilişim teknolojilerini kullanarak tüm üniteler arasında koordinasyon ve iletişimin sağlanması.

Şekil 32’de daha öz bir biçimde belirtilen bütün bu işlerin yerine getirilmesinin, bir lojistik firmasını pek çok farklı örgütsel paydaş ile bir araya getirdiği ve bu örgütlerle ilişki içerisinde dahil ettiği açıktır.

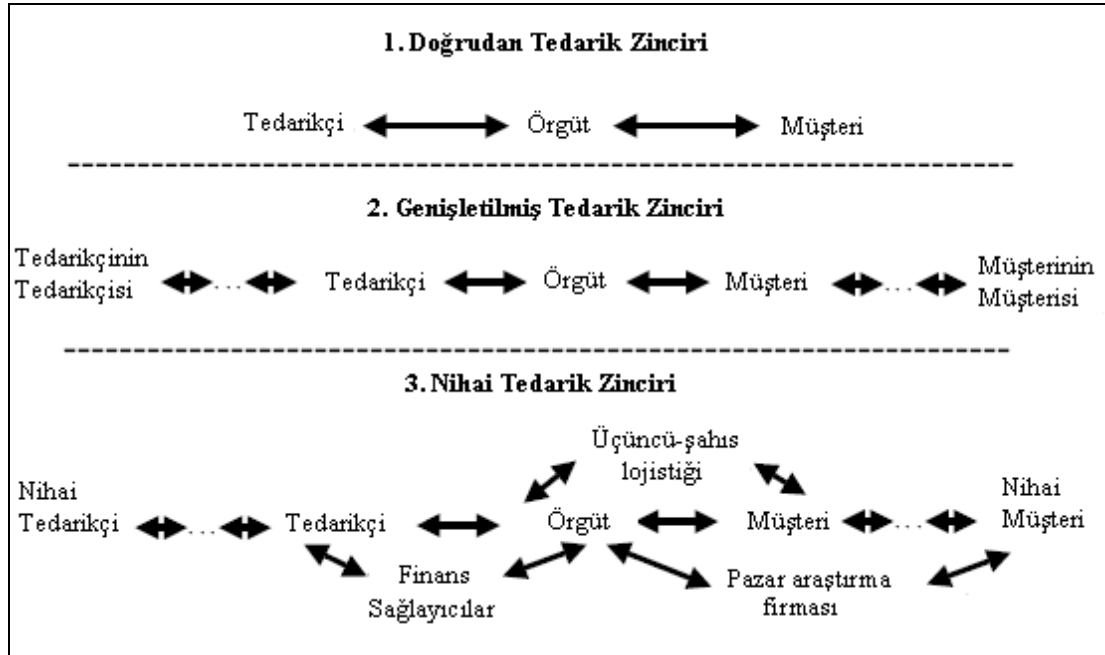
Şekil 32: Lojistik Yönetiminin Parçaları



Kaynak: Stock ve Lambert, 2001, s.3.

Şekil 33’de, tedarik zincir kanallarında müdahil olabilecek taraflardan bazıları, basitten karmaşığa doğru, görülmektedir. Son şekilde yer alan nihai tedarik zincirinde dahi, gerçek yaşamdaki faaliyet ve örgüt sayısının yansıtılamadığı ortadadır. Bir lojistik firmasının, yukarıda belirtilen faaliyetleri yürütürken karşı karşıya kalabileceği örgütler oldukça geniş bir çerçeve çizebilmektedir. Örneğin, bir lojistik firması gümrükleme işlemlerini gerçekleştirmek için resmi kamu kurumları ile ilişki kurmak zorunda iken, faaliyetlerinden ötürü protesto edilecek olursa çeşitli sivil toplum örgütleri ile karşı karşıya gelmektedir. Bu ve buna benzer örneklerle çeşitlendirilebileceği gibi, firmanın yerelden uluslararasına doğru faaliyetlerini genişletmesi ile coğrafi açıdan da ölçeğin genişleyeceği örgütün daha fazla sayıda ve daha karmaşık bir ilişkiler sistemine dahil olacağı öngörülebilir.

Şekil 33: Tedarik Zincirinde Kanal İlişkilerinin Çeşitleri



Kaynak: Mentzer vdleri, 2001, s. 5.

Not. Üçüncü-şahıs lojistiği, depolama, nakliye ve stok yönetimi gibi çeşitli lojistik hizmetlerinde taşıeron firmaların kullanılmasıdır.

Stock ve Lambert (2001: 4) lojistik kavramını bütünüyle kavrayabilmek için gerekli olan perspektifin sistemler teorisi ile yaratılabileceğini belirterek, lojistik faaliyetlerin kendisinin bir sistem olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Ballou (1999: 709) daha iyi bir ekonomik denge yakalama ve firma faaliyetlerinin yönetilmesi konusunda bir örgütün karşılaştığı sorunların, aslında sadece o örgütün içsel yapısını etkilemediğini belirtmektedir. Örgütün karşılaştığı sorunların, bu şekilde faaliyetleri birbirine son derece bağlı olan tedarik zinciri üzerinde yer alan tüm diğer örgütleri etkileyeceğini belirten Ballou (1999), bu sebeple zincirin kendisini tek bir varlık gibi algılayarak bir 'süperörgüt'ten bahsetmenin olası olduğunu belirtmektedir. Ballou (1999) bir anlamda lojistik sektöründeki örgütleri kapsayan bu tür bir örgütlerarası sistemin literatürde yeni olmadığını belirtmekle birlikte, bu konunun çok az anlaşıldığını da eklemektedir. Burada, bir süperörgütü birbirlerinin süreç ve çıktılarından etkilenen ve birbirini etkileyen, ortak amaçlarla ve yasal olarak birbirlerinden ayrı faaliyet gösteren bir grup firma olarak tanımlayan Ballou (1999), bu türden bir yapılanmanın yönetiminin de kolay olduğunu

belirtmektedir – firmaların işbirliği olasılığının ve bundan doğacak faydanın farkında olarak hareket etmeleri yeterlidir.

Ballou'nun (1999) lojistik sektöründe ÖAI'lerin yönetimine ilişkin öne sürdüğü bu yaklaşım, sektörde örgütlerin birbirlerine olan bağımlılığını ve dolayısıyla ilişkilerin yoğunluğunu göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Fakat bu yaklaşım, sadece sektörde doğrudan çalışma alanı ile ilgili olarak faaliyet gösteren örgütleri ele alması bakımından yetersiz görünmektedir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt, pek çok örgütsel paydaşın müdahil olduğu daha geniş bir ÖAS'de yer almaktadır. Literatür taraması kısmında paydaş teorisi kapsamında hatırlanacağı üzere, bu çalışmada bir örgütsel paydaş, örgüt sınırları dışında (genellikle örgütün görev çevresinde) yer alan, odak örgütün gönüllülük esasıyla veya gönüllü olmaksızın (zorunluluk nedeniyle), resmi bir anlaşma dâhilinde veya anlaşmasız olarak bir ilişki ve etkileşim içerisinde bulunduğu, toplumun temel bir işlevine katkıda bulunan ve belirli bir amaca erişmek üzere odaklanmış olan sosyal bir sistem olarak faaliyet gösteren birimleri ifade etmektedir. Bu tür bir tanımdan hareketle bir lojistik firmasının faaliyetlerini gerçekleştirdiği kendi örgüt kümesi içerisinde dahi pek çok farklı örgütsel paydaş ile ilişki kurması gerekmektedir.

3.3.1.3. Sektör Uzmanları ile Grup Toplantısı

Lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın, örgüt kümesi içerisinde yer alan temel örgütsel paydaşlarını belirlemek üzere, bu sektörü ve sektördeki ilişkiler ağını yakından bilen 3 sektör uzmanı ile bir grup toplantısı gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede uzmanların görüşleri, mümkün olduğunca yönlendirme olmaksızın, açık-uçlu sorular yardımıyla elde edilmiştir. Uzmanlara çalışmanın amacı, kapsamı ve bazı temel kavramları hakkında ön bir bilgi verildikten sonra, sektörde faaliyet gösteren ortalama özelliklere¹³ sahip bir firmanın kendi örgüt kümesinde etkileşim içinde bulunduğu örgütsel paydaşlar sorulmuştur.

¹³ Uzmanları fazla yönlendirmeksizin, firma ölçeği, kârlılık, iş hacmi, sektördeki ilişkiler ve etkileşim ağı içerisindeki yeri vs. gibi açılardan 'ortalama' özelliklere sahip olan bir örgüt düşünceleri istenmiştir.

Uzmanların verdiği bilgiye dayanarak, lojistik sektöründe faaliyet gösteren ortalama özelliklere sahip bir örgütün örgüt kümesinde temel olarak ilişki kurduğu örgütsel paydaşlar şu başlıklar altında derlenmiştir:

- **Müşteri firmalar:** Ürettiği malı yurtiçi veya yurtdışı yönlü olarak lojistik sektörünün sunduğu olanaklar dahilinde, kara, deniz, demir ve havayollarını kanalıyla taşımak isteyen firmalardır.
- **Rakip firmalar:** Odak örgütle aynı faaliyet alanında bulunarak yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren örgütlerdir. Uzmanlara göre, bir çok firma bu tür kurumlarla işbirliği yönlü bile olsa kontrollü bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. İlişkilerin niteliği bazen rekabet yönlü olarak ‘müşteri çalma’ şekline bürünmekle birlikte, kimi zaman ‘pazar oluşturma’, ‘ticari işbirlikleri’, ‘ortak sorunlar konusunda mücadele etme’ ve ‘müşteri paslaşma’ gibi işbirliği yönlü olarak da ortaya çıkabilmektedir.¹⁴
- **Taşıeron firmalar:** Sektörde faaliyet gösteren firmaların, faaliyet gösterirken çeşitli nitelikte dışardan hizmet alımı yaptıkları bağımsız firmalardır. (Yemek, güvenlik, gümrük müşavirliği, muhasebe vb. nitelikteki işler örnek olarak verilmiştir.)
- **Bankalar ve/veya finans kurumları:** Sektörde faaliyet gösteren firmaların finansman ve her tür bankacılık işlem ve ihtiyaçlarını karşıladıkları, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren örgütlerdir.
- **Resmi kamu kurumları:** Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, faaliyet alanlarında yer alan konular çerçevesinde (yasal izin ve onayların alınması, çeşitli kişi ve kurumlarla yaşanan hukuki sorunların çözülmesi vb.) ilişkide bulunduğu yerel ve merkezi nitelikteki kuruluşlardır. Örnek olarak, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Gümrük Müsteşarlığı, Dış İşleri Bakanlığı, Yurtdışında bulunan Ticari Ateşelikler, Karayolları Müdürlüğü, Türkiye Devlet Demir Yolları (TCDD), Belediyeler, Zirai Karantina vb. kurum ve kuruluşlar verilmiştir.

¹⁴ Tırnak içinde verilen ifadelerde, sektör uzmanlarının konu hakkında belirttikleri unsurlar değiştirilmeksizin aktarılmıştır. Bu ifadelerden anlaşılması net olmayan tek unsurun, ‘müşteri paslaşması’ olduğu düşünülerek, ayrıca tanımlanması istenmiştir. Buna göre müşteri paslaşmak ‘firmanın bir nedenden ötürü (iş yoğunluğu, çeşitli teknik aksaklıklar vb.) ihtiyacını karşılayamadığı bir müşterisini, başka bir firmaya yönlendirmesi” şeklinde tanımlanmıştır.

- **Yarı resmi oda/ birlik/ dernekler:** Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, faaliyet alanlarında yer alan konular çerçevesinde ilişkide bulunduğu yarı resmi nitelikteki kuruluşlardır.
- **Sivil toplum örgütleri:** Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, faaliyet alanlarında yer alan konular veya faaliyet alanları dışında gerçekleştirdikleri çeşitli aktiviteler nedeniyle ilişkide bulunduğu dernekler ve vakıflardır. Uzmanlar, bu tip örgütlerle odak örgütün genellikle sınırlı nitelikte bir ilişki kurduğunu belirtmişlerdir.
- **Üniversiteler:** Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, faaliyet alanlarında yer alan konular veya faaliyet alanları dışında gerçekleştirdikleri aktiviteler nedeniyle ilişkide bulunduğu devlet veya vakıf üniversiteleridir. Burada uzmanlardan biri, bu tür örgütlerin ‘resmi kamu kurumları’ başlığı altında değerlendirilmesinin daha uygun olduğunu belirtmekle birlikte, bu durumda vakıf üniversiteleri açısından sorunun ortaya çıkacağı düşünülmüş ve her üç uzmanda üniversiteler için ayrı bir başlık açılmasını önermiştir. Uzmanlar, bir önceki örgütsel paydaş grubuyla olduğu gibi, odak örgütün üniversitelerle de sınırlı bir ilişki kurduğu noktasında hemfikirdir.

Uzmanlardan, belirledikleri bu örgütsel paydaşları, odak örgüt açısından önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Buna göre, 3 uzmanın da benzer şekilde belirttiği ilk 4 önemli paydaş şu şekilde ortaya çıkmıştır: müşteri firmalar, rakip firmalar, resmi kamu kurumları, yarı resmi kamu kurumlarıdır. Bu ilk dört örgüt, firmanın faaliyet gösterirken performansını ve başarısını en çok etkileyen paydaşlar konumundadır. Örneğin, bir resmi kamu kurumundan faaliyet alanına ilişkin talep edilen bir belge veya onayın gecikmesi, çoğu zaman firma açısından önemli sorunlara yol açmakta ve odak örgütü doğrudan etkilemektedir. Uzmanların yukarıda belirtilen bu ilk dört firmayı takip eden örgütler konusunda farklı bir sıralama sundukları gözlenmiştir.

3.3.1.4. Akademisyenler ile Grup Toplantısı

Sektör uzmanlarının görüşleri ve literatürün sunduğu olanaklar çerçevesinde derlenen taslak matrisler, önceki bölümde ele alındığı üzere, farklı disiplinlerden gelen üç akademisyenin görüşlerine başvurularak değerlendirilmiştir. Burada öncelikle uzmanlarca belirtilen örgütler, çok büyük bir değişikliğe uğratılmadan 7 başlık altında yeniden gruplandırılmıştır:

- Müşteri firmalar
- Rakip firmalar
- Tedarikçi / taşeron firmalar
- Bankalar ve/veya finans kurumları
- Resmi kamu kurumları
- Yarı resmi oda/ birlik/ dernekler
- Sivil toplum örgütleri/üniversiteler

Görüldüğü üzere, listede yer alan üçüncü gruba taşeron firmaların yanı sıra, tedarikçiler de dahil edilmiştir. Aslında bir hizmet sektörü olması niteliğiyle, imalat sanayisine benzer bir tedarikçi zincirine sahip olmayan bu sektörde, firmaların genellikle tedarikçi firmalarla ilişki kurmadığı açıktır. Fakat sektöre özgü bu durumun, ileride yapılacak çalışmalar açısından bir kısıt doğurmaması için bu maddeye tedarikçi/taşeron başlığının verilmesi konusunda fikir birliğine varılmıştır. Böylece, çalışmanın daha genel bir çerçeve sunması ve farklı sistemlerde (sektör, bölge, ülke ölçeğinde) kullanımının olanaklı kılınması sağlanmıştır. Ayrıca, uzmanlarca da sınırlı nitelikte ilişki kurulduğu belirtilen iki örgütsel paydaş (sivil toplum örgütleri ve üniversiteler) daha öz bir matrise ulaşmak için aynı başlık altında toplanmıştır.

Bu aşamada ayrıca, çalışma kapsamında ele alınan bu 7 örgütsel paydaş grubunun odak örgütle ilişkisini incelemek üzere hazırlanan taslak matrislerde, ilişkinin tekil düzeyde mi çoğul düzeyde mi ele alınacağı tartışılmıştır. Buna göre, odak örgütün, bir örgütsel paydaş grubunun her elemanı ile tekil düzeyde kurduğu ilişkilerinin birer birer değerlendirilmesinin, değerlendirilecek ilişki sayısını çok

fazla düzeyde artıracak ve her örgüt için ayrı bir listenin oluşturulmasını gerekli kılacak için uygulamada olanaksız olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sebeple, odak örgütün grupla olan ilişkilerinde, genel bir ortalamanın alınması ve böylece grupta yer alan örgütlerle ilişkilerin genel olarak değerlendirilmesi uygun bulunmuştur. Bu durumda odak örgütün grup içerisinde yer alan tüm örgütlerle ilişkisinin ortak bir düzlemde gerçekleşeceği varsayılmaktadır.

3.3.1.5. Taslak Matrislerin Hazırlanması

Bu noktaya kadar elde edilen bilgiler ışığında, pilot alan araştırmasında kullanılmak üzere taslak nitelikte bir bölüm oluşturulmuştur. Bir önceki kısımda görüş birliğine varılarak 7 grupta toplanan örgütsel paydaşların, birbirleriyle ve odak örgütle olan ilişkilerinin, araştırma soruları kapsamında nedensellik, niceliksel ve niteliksel yapı ve ilişki etkileri açılarından analiz edilmesine olanak tanıyacak bir tekniğin tasarlanması gerekmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere, elde edilecek verinin, çizge teorisi ile analizinin gerçekleştirilmesine dönük bir veri toplama tekniği olarak, bir odak örgüt ve 7 örgütsel paydaşının oluşturduğu örgüt kümesinde ÖAI'lerin değişik boyutlarına dair bilgi toplamak üzere çeşitli matrisler oluşturulmuştur.

Bu aşamada, literatürde genellikle kullanılan bitişiklik matrisleri, Likert ölçekle değerlendirilebilecek bir versiyon haline getirilecektir. Tek bir matrisin, Likert ölçek üzerinden yanıtlanmasını sağlamak, hiç kuşkusuz Oliver'in (1988) belirttiği 'soru sayısının artması' problemini de büyük oranda ortadan kaldıracaktır. Fakat yine de bu tekniğin gözle görünen en büyük dezavantajı, matrisin bir soru formu halinde oluşturulması halinde, katılımcıya çoklu bir değerlendirme sistemi sunmasıdır. Özellikle 7x8'lik bir matrisle, 35 tane farklı ilişki düzleminin değerlendirilmesi istendiğinde, katılımcının bunu karmaşık bulma olasılığı ortaya çıkmaktadır. Pilot çalışmada alan araştırmasında kullanılacak matrisler için en uygun yapıyı oluşturmak esas olduğundan, anket mümkün olan en geniş tabanlı şekilde oluşturulmuştur. Bu sebeple, alan araştırmasında ÖAI'lerin her bir boyutunu ölçmek için kullanılacak 7x8'lik matrislerin bir denemesi, sektör uzmanlarının önem

derecesine göre ilk dört içerisinde saydıkları örgütsel paydaşlar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Anketin bu ilk versiyonunda, deneme amaçlı olarak sadece bir adet 7x8'lik matris kullanılmış ve bununla ilişkinin niceliksel yapısı sorgulanmıştır.

ÖAI'lerin niteliksel yapısının, nedenselliğinin ve etkisinin sorgulanmasında birden fazla unsurdan hangisinin daha uygun olacağını anlamak için pilot çalışmada farklı ifadelerin yer aldığı değişik matrisler ve açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Böylelikle, pilot çalışmada ifadeleri zengin bir skala içerisinde sunmak için, paydaş sayısı azaltılmış ve önem sırasına göre ilk 4 içerisinde yer alan paydaşlar dikkate alınarak, matrisin 35 diyadik ilişkilik yoğun yapısı hafifletilmiştir. Böylelikle, ÖAI'leri sadece çalışma özelinde bir analiz düzlemi bağlamında değerlendirmek yerine, bu ilişkilerin genel değerlendirmesine ilişkin bir çerçeve sunmak da mümkün olabilmektedir.¹⁵ Bu yaklaşımın, hangi ifadenin alan çalışmasında kullanılacağını seçmek ve veri kalitesini artırmak noktasında da uygun bir yapı sunduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, sektör uzmanlarının önem derecesine göre belirttiği ilk 4 paydaş olan müşteri firmalar, rakip firmalar, resmi kamu kurumları ve yarı resmi kamu kurumları dikkate alınarak, ilişkinin niteliksel boyutlarını ve etkisini sorgulamaya dönük ifadelere yer verilmiştir. Bu aşamada ilk olarak literatürde yer alan ve bu çalışmanın kapsamına uygun bir çerçeveye sahip iki temel çalışma tekrar incelenmiştir. Bu çalışmalardan ilki Klonglan ve diğerlerine (1976) aittir. Cevapların 'evet/hayır' şeklinde alındığı bu çalışmada yer alan ifadelerde, ilgili örgütlerin yöneticilerinin birbirini tanıyıp, tanımadığı ve etkileşimlerinin olup olmadığı, örgütler arasında bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı olup olmadığı, örgütler arasında kenetlenmiş yöneticilik olup olmadığı, son 3 yıl içerisinde örgütlerin ortak bir programda birlikte çalışıp çalışmadığı ve son olarak örgütler arasında yazılı bir anlaşmanın bulunup bulunmadığı sorulmuştur (Klonglan ve diğerlerine, 1976: 678-679). Bu çalışmada gerek örgütlerarası düzeyi yöneticiler arasındaki sosyal bağlara indirgeyen bakış açısı, gerekse cevapların daha önce bitişiklik matrislerini incelerken ele alınan 0-1'li kodlamalarla ele alınmış olması, temel bir sorun olarak ortaya

¹⁵ Gelecekte bu tür bir analizi gerçekleştirmek için kullanılabilecek alternatif ifadelerin oluşumu da dikkatle takip edilmiş ve bu pilot çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmaya çalışılmıştır.

çıkıştır. Bu açıdan bakıldığında, Schmidt ve Kochan'ın (1977) çalışmalarının daha geniş bir analiz olanağı sunduğu görülmektedir.

Daha önce de ele alınan ve literatürün önemli çalışmalarından biri olan Schmidt ve Kochan'ın (1977: 233-234) çalışmasında kullandıkları ankette yer alan ifadeler ve bunlara ilişkin ölçeklerden bazılarına, bu çalışma özelinde ele alınan boyutlarla örtüştüğü için, bu çalışmada kurulan 4 paydaşlı matrislerde de yer verilmiştir. İfadeler önce Türkçe-İngilizce-Türkçe olarak çevrilmiş, sonrasında matriste yer almaya uygun hale getirilerek, anlam kaybına uğratılmaksızın kısmen değiştirilmiştir.

Pilot çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan matrisler şunlardır:

- **Niceliksel ilişki yapısı matrisi:** İlişki yapısının niceliksel olarak analizinde daha önce teorik kısımda ele alınan ilk yöntem esas alınarak bir matris oluşturulmuştur. Burada ilişkide bulunan örgütsel paydaşların birbirleriyle olan ilişki yoğunluklarının sorgulanması gerekmektedir. Bu sebeple hazırlanan matrisin, hem taraflar arasında bir ilişkinin varlığını, hem de bu ilişkinin yoğunluk düzeyini elde etmeye dönük olarak tasarlanması gerekmiştir. Schmidt ve Kochan'ın (1977) geliştirdiği ölçekte 'ilişki kurma sıklığı'nı ölçen 1 No.lu ifadeden hareketle, katılımcılardan verilen ikili gruplar arasındaki 'ilişki yoğunluğu'nu değerlendirmeleri istenmiştir. 7 grupta toplanan paydaşlar arasındaki ilişki yoğunluğu, 7x8'lik matristeki 35 adet ilişkinin sorgulanması yoluyla toplanmıştır. İlişki yoğunluğu 1'den (Hiç ilişki yok) 5'e (Çok yoğun bir ilişki var) kadar hazırlanan bir ölçek yardımıyla değerlendirmeye sunulmuştur. Aslında burada ilişki yoğunluğu ile ölçülenin, ilişkinin niceliksel gücünü de ifade ettiği açıktır. Granovetter'in tanımına (1973) bağlı kalınarak ele alındığında ilişki gücü, ilişkinin tarafları arasındaki görüşme sıklığı, karşılıklılık, duygusal yoğunluk ve samimiyet düzeyi ile belirlenmektedir. Verilen bu tanımın oldukça geniş bir çerçeve çizdiği görülmektedir. Tek bir boyut için bu genişlikte bir anlamsal ifade alanı yaratmanın, sonuçların değerlendirilmesi sırasında olası problemlere yol açabileceği açıktır. Bu sebeple, bu boyutun tanımını daha dar çizerek,

Granovetter (1973) tarafından ilişki gücü içerisinde alınan ilişkinin niteliksel boyutunu işaret eden diğer noktalar, ilişkinin nitel yapısı içerisinde ele alınmıştır. Ayrıca, matrisin kolayca anlaşılmasını sağlamak üzere, soru formundaki ilgili bölümlerin önüne, çeşitli örnekler eklenmiş ve matrisin doldurulma prensibi kısaca izah edilmiştir.

- **Niteliksel ilişki yapısı matrisleri:** Daha öncede belirtildiği üzere, bu boyutta ilişkinin niteliksel yapısına odaklanılmıştır. Literatür taraması kısmında teorik olarak ele alındığı üzere, ilişki yapısı niteliksel olarak güç dengesi ve güven unsurları ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. ÖAI'lerin niteliksel yapısının ilk unsuru, taraflar arasındaki güç dengesidir. Daha önce ayrıntılı olarak ele alındığı üzere güç kavramı, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilmeyi sağlayan potansiyel bir yetenektir (Mintzberg, 1983). Bu yeteneği ortaya çıkaran pek çok kaynak olmakla birlikte, bu çalışma için çizilen çerçeve açısından kaynağın ne olduğundan çok, güç dengesinin varlığı ve kimin lehine olduğu daha fazla önem taşımaktadır. İlişkide güç dağılımıyla yakından alakalı bir diğer konu, tarafların eşitlik derecesi olduğundan, pilot çalışmada geniş bir tanımlama çizebilmek için bu noktada dikkate alınmıştır. İlişkide taraflar arasında eşit bir ilişkinin olmasının, örgütsel davranış ve ilişki niteliği üzerinde etkisinin olacağından hareketle, bu noktaya da matriste yer verilmiştir. Ayrıca, Schmidt ve Kochan'ın (1977) çalışmasında ilgili nitelikte görülen iki ifadenin de bu ölçüm tablosuna alınması uygun bulunmuştur. Buna göre, matriste ilişkinin nitel yapısı konusunda, güç dengesi ile ilgili olarak yer alan ifadeler ve ölçekleri şunlardır:

- *Bu örgütle kurduğunuz ilişkide kim daha güçlüdür? (Ölçek: 1=Çoğunlukla karşı taraf / 5=Çoğunlukla biz)*
- *Bu örgütle etkileşiminizde şu an varolan koşullara ulaşılmasında hangi taraf etkilidir? (Schmidt ve Kochan'ın (1977) ölçeğinde yer alan 4 no.lu ifadenin kısmen değiştirilmesi ile elde edilmiştir) (Ölçek: 1=Çoğunlukla karşı taraf / 5=Çoğunlukla biz)*
- *Bu örgütle yaptığınız görüşmelerde ulaşılan kararları hangi taraf daha çok etkilemektedir? (Schmidt ve Kochan'ın (1977) ölçeğinde yer*

alan 6 no.lu ifadenin kısmen değiştirilmesi ile elde edilmiştir) (Ölçek: 1=Çoğunlukla karşı taraf / 5=Çoğunlukla biz)

ÖAI'lerin niteliksel yapısının ikinci boyutunda taraflar arasındaki güven derecesi bulunmaktadır. Örgütler arasında varolan bir ilişkinin güvene ilişkin niteliksel yapısını tüm boyutlarıyla araştırmak için, sadece iki örgüt arasındaki güven değil, buna yakın diğer kavramlar da pilot çalışma anketine dahil edilmiştir. Buna göre, ilişkide güven derecesini ölçmek üzere matriste yer verilen ifadeler şunlardır:

- o *Bu örgütlerle kurduğunuz ilişkilerdeki karşılıklı anlayış (Ölçek: 1=Hiç / 5= Çok fazla)*
- o *Bu örgütlerle kurduğunuz ilişkilerdeki karşılıklı güven (Ölçek: 1=Hiç / 5= Çok fazla)*
- o *Bu örgütlerle kurduğunuz ilişkilerdeki uyum (Ölçek: 1=Hiç / 5= Çok fazla) (Schmidt ve Kochan'ın (1977) ölçeğinde yer alan 5 no.lu ifadenin kısmen değiştirilmesi ile elde edilmiştir)*
- o *Bu örgütlerle firmanızın amaçları arasındaki uyum (Ölçek: 1=Hiç / 5= Çok fazla) (Schmidt ve Kochan'ın (1977) ölçeğinde yer alan 9 no.lu ifadenin kısmen değiştirilmesi ile elde edilmiştir)*

- ***İlişki etkisi matrisi:*** ÖAI'lerde ilişki etkisini ölçmek üzere, iki örgüt arasında kurulan bir ilişkinin, ilişkiye müdahil olan taraflar açısından nasıl bir etkisinin olduğu sorusu kavramsal sınırı belirleyen temel unsur niteliğindedir. Bu noktadan hareketle, bir ÖAI'ye müdahil olan tüm tarafların nasıl etkilendiğinin ortaya konması önemlidir. Fakat pek çok çalışmada olduğu gibi iki örgüt arasında varolan bir ilişki düzleminin yaratacağı gerçek etkinin saptanması kuşkusuz büyük bir sorun teşkil etmektedir. Örneğin, bir odak örgüt, ilişkinin diğer tarafında yer alan bir resmi kamu kurumu ile ilişkisinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu düşünmekte, beklemekte veya ilişkiyi böyle algılamakta olabilir. Her ne kadar bu durum, etkinin gerçekte bu yönde olacağı anlamına gelmemekle birlikte, araştırmanın temelde odak örgütün algısı üzerinde kurulmuş olması

bu algıyı dikkate almayı gerekli kılmaktadır. Bu durumda, etkinin odak örgütün algısı boyutunda olduğunu varsaymak, araştırma bütünlüğünü sağlamak açısından uygundur. Bu etki ÖAI'lerde paydaşlara göre çeşitlilik gösterse de soru formunda ilişkinin tüm paydaşlar üzerindeki etkisini genelleştirerek sorulmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle, konu bir ÖAI'ye taraf olan her iki örgüt açısından ele alınmış ve odak örgüt, karşı taraf ve diyardik düzeyde ilişkinin etkisini ölçen 6 ifadeli bir yapı sunulmuştur. Bu ifadeler şunlardır:

- o *Firmamın bu örgütle kurduğu ilişkilerin, firmama olumlu katkısı olmaktadır.*
- o *Bu örgütle kurduğumuz etkileşimin, firmamın amaçlarını gerçekleştirmesine büyük katkısı vardır.*
- o *Bu örgüt, firmamızın çalışmaları açısından çok önemlidir. (Schmidt ve Kochan'ın (1977) ölçeğinde yer alan 8 no.lu ifadenin kısmen değiştirilmesi ile elde edilmiştir)*
- o *Firmamın bu örgütle kurduğu ilişkilerin, karşı tarafa olumlu katkısı olmaktadır.*
- o *Bu örgütle kurduğumuz etkileşimin, bu örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine büyük katkısı vardır.*
- o *Bu örgütle etkileşimimiz, iki taraf açısından da karşılıklı bir fayda yaratmaktadır.*

Dikkat edileceği üzere, son ifade aslında ilk 5 ifadenin doğrulayıcısı niteliğindedir. Bir başka deyişle, eğer odak örgüt bu ilişkinin kendisi ve karşı taraf açısından olumlu bir etkisinin olacağını bekliyorsa, son ifadeyi de olumlu olarak değerlendirecek ve “karşılıklı bir fayda”dan bahsetmek olası olacaktır. Daha önce de belirtildiği üzere, her ne kadar, bu çapraz sorgular sayesinde doğrulayıcı bilgi edinmek olası olmakla birlikte, nihai hedef daha özlü bir ölçüm tekniğine ulaşmak olduğu için analiz neticesinde bu ifadelerden bazıları elenebilir.

Çalışma kapsamında kullanılmak üzere, ÖAI'leri nedensellik noktasında kavramsallaştırmaya dönük bir matrisin daha geliştirilmesi gerekmiştir. ÖAI'lerde nedensellik boyutu, literatür taraması kısmında ayrıntıları ile ele alınmıştır. Bu nedensellik boyutunda, iki örgüt arasındaki bir ilişkinin hangi nedene dayanarak başladığının tespit edilmesi kavramsal çerçeveyi çizen temel sorunlardan biri niteliğindedir. Örneğin, odak olarak seçilen örgüt, bir sivil toplum örgütü ile bilgi akışı sağlama amacıyla ilişki kuruyorsa başka, yasal zorunluluklar nedeniyle ilişki kuruyorsa bambaşka bir ilişki yapısı ve etkisi ortaya çıkacaktır. Bu durumda, her iki tip nedenselliğinde ölçümlenmesi önem kazanmaktadır. İlişkiye taraf olan odak örgütün, neden bu tür bir ilişki içerisine girdiğinin belirlenmesi, analizin derinleştirilmesini sağlayacaktır. Literatür taraması, sektör uzmanları ile görüşmeler ve akademisyenlerle yapılan grup toplantısı neticesinde, ÖAI'lerin nedensellik boyutuna ilişkin önemli noktaları saptanmıştır. Buna rağmen, ana çalışmada daha gerçekçi bir perspektif sunmak adına, bu kısımda her paydaş için hangi nedenlerle ilişki kurulduğu noktası açık-uçlu 7 soru bağlamında elde edilmiştir. Pilot alan araştırmasında kullanılan anket EK 1'de görülmektedir.

3.3.1.6. Pilot Alan Araştırması

Pilot araştırma için seçilen örneklem, odak örgüt olarak seçilen özel bir üniversitenin, lojistik hizmetleri veren firmalar ve firmaların lojistik departmanları ile kurduğu resmi nitelikteki ilişkiler baz alınarak seçilmiştir. Pilot çalışma kapsamında kullanılan ankette katılımcıların ve örgütün kimliğini teşhir etmeye yönelik hiçbir soru veya ifadeye yer verilmemiş ve katılımcıya bu çalışma çerçevesinde toplanan bilgilerin gizli kalacağı konusunda gerekli teminat verilmiştir. Bu çerçevede, sektörde faaliyet gösteren 45 farklı örgüte, hazırlanan anket bir ön yazı ile kapalı zarf içerisinde iletilmiş ve değerlendiriciden ilgili anketi doldurduktan sonra tarafımıza iletmeleri istenmiştir. Yapılan bu pilot çalışma neticesinde, 33 adet kullanılabilir nitelikte anket geri dönüşü olmuştur. Bu durumda pilot alan araştırmasında anket cevaplanma oranı %73 civarında gerçekleşmiştir. Pilot alan araştırmasından ele edilen verilerin analizleri ve alan araştırmasında kullanılacak matrislerin oluşturulması aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3.3.1.6.1. Demografik Sorulara İlişkin Analiz

Pilot alan araştırmasında, analiz derinliğini artırmak amacıyla bazı bireysel ve örgütsel demografik sorulara da yer verilmiştir. Ankette bu kapsamda elde edilen veriler iki kısımda analiz edilmiştir:

- **Bireysel-Demografik Sorulara İlişkin Analiz:** Ankette bir örgütün diğer örgütlerle ilişkilerinin analizi, bu örgüt içerisinde yer alan ve bu ilişkileri değerlendirme olanağına sahip bir pozisyonda bulunan bir üye tarafından gerçekleştirildiğinden, değerlendiricinin demografik unsurlarının bilinmesi önemlidir. Bu kapsamda ÖAI'leri değerlendirmesi beklenen anket katılımcısından eğitim durumu, iş tecrübesi, firmadaki görev/pozisyon, bu firmadaki çalışma süresi konularında bilgi talep edilmiştir. Buna göre, 33 kişilik bir katılımcı grubunda, yaş aralığı 22 ila 65 arasında değişmektedir (ortalama olarak 39'dur). Katılımcıların iş tecrübesi 1 yıl ila 45 yıl arasında değişirken, 33 katılımcı için ortalama 16 yıla tekabül etmektedir. Çalışanların örgütlerinde ne kadar zamandır çalıştıklarına ilişkin elde edilen veriler ışığında, en fazla 30 yıl, en az 4 aydır çalıştıkları, ortalamanın ise yaklaşık 9 yıl olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu ve örgütte sahip oldukları pozisyonları Tablo 21'de görmek mümkündür. Tablodan anlaşıldığı üzere, katılımcıların büyük bir oranı lisans ve üzeri bir mezuniyet durumuna sahip olup, yaklaşık yüzde 64'ü örgütünde üst-düzey bir mevkide çalışmaktadır. Bu durumda, katılımcıların çok büyük oranda örgütlerinin diğer örgütsel paydaşlarla ilişkilerini yorumlama yetkisine sahip konum ve anlayış seviyesinde oldukları sonucunu çıkarmak mümkündür.

Tablo 21: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Çalışma Pozisyonu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Çalışma Pozisyonu	Frekans	Yüzde
Lise	7	21.2	Üst-düzey yönetici	21	63.6
Lisans / Yüksekokul	25	3.0	Orta-düzey yönetici	9	27.3
Lisansüstü	1	75.8	Alt-düzey yönetici	3	9.1
Toplam	33	100	Toplam	33	100

- **Örgütsel-Demografik Sorulara İlişkin Analiz:** Örgütün yapısı, çalışma kapsamında ele alınan konular açısından önem taşıdığı için anketin içerisinde örgütsel demografiye yönelik sorulara da yer verilmiştir. Bu çerçevede sektör, örgüt büyüklüğü (çalışan sayısı baz alınarak), örgütün faaliyet yılı, örgütün yabancı ortaklı olup olmadığı, eğer bu tür bir ortak varsa yabancı ortağa ait payın ne kadar olduğuna ilişkin sorular yönelttilmiştir. Toplanan veriler ışığında, katılımcıların çalıştıkları örgütlerin 1951 yılından 2005 yılına dek farklı kuruluş yıllarına sahip olduğu, ortalama firma yaşının ise yaklaşık 20 yıl olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları örgütün büyüklüklerine ilişkin bilgi, Tablo 22’de sunulmuştur. Burada, ölçek büyüklüklerini belirlemek konusunda, Avrupa Komisyonu tarafından halen kullanılmakta olan çalışan sayısı kriteri kullanılmıştır (Avrupa Komisyonu, 2009). Bu bölümde katılımcılara sunulan son soru, firmanın yabancı ortağının olup olmadığına dairdir. Buna göre, örgütlerin hiç biri yabancı ortaklı değildir.

Tablo 22: Firma Ölçeği

Ölçek	Frekans	Yüzde
Mikro ölçekli (1-9 çalışan)	7	21.2
Küçük ölçekli (10-49 çalışan)	11	33.3
Orta ölçekli (50-249 çalışan)	11	33.3
Büyük ölçekli (250 ve üzeri çalışan)	3	9.1
Eksik veri	1	3.0
Toplam	33	100

3.3.1.6.2. Sektör Analizi

Ankette çalışmanın analiz yapısını ve sorgulama alanını genişletmek amacıyla sektörün yapısına yönelik ifadelere de yer verilmiştir. Burada öncelikle, örgüt çevresine ilişkin olarak dikkate alınması gereken önemli bir yaklaşım olan, objektif çevre ile subjektif veya algılanan çevre arasındaki farkın kısaca ele alınması gereklidir. Literatürde bu tartışmayı başlatan temel soru, örgütün davranışları açısından hangi perspektifin daha geçerli olduğu noktasında gizlidir: yöneticilerin çevresel algıları mı, yoksa çevrenin kendi objektif karakteristikleri mi bu davranışın niteliğini etkilemektedir (Bourgeois, 1980: 33). Sorunun cevabına ilişkin olarak, kimi yazarların, örgütlerin aynı çevresel özellikleri farklı bir şekilde algıladıkları

noktasına yöneledikleri görülmektedir. “Aynı çevreyi, bir örgüt öngörülemez, karmaşık ve geçici olarak algılamak, bir diğeri durağan ve kolay anlaşılır olarak görmektedir” (Starbuck, 1976: 1080). Burada, örgütlerin aynı çevreyi algılama farklarının, örgütsel koşullardaki farktan ziyade, örgütün içsel yapı ve işleyişinde varolan farklardan kaynaklandığı açıktır. Örneğin, finansal kaynakları yeterli düzeyde olan bir örgüt ile yetersiz düzeyde olan başka bir örgütün, ülke ölçeğinde oluşan bir ekonomik krizden etkilenme ve dolayısıyla bu krizi algılama düzeyleri farklılık arz edecektir. İlkine göre kriz koşulları yönetilebilir düzeyde iken, ikincisine göre koşullar çok ağır olabilmekte ve bu durumda örgütlerin kriz koşulları karşısında çevreleriyle etkileşimleri farklı bir nitelik sergilemektedir. Bu sebeple, çalışmada sektörel yapının analizi için, çalışma bütünlüğü de dikkate alınarak, algılanan boyut ön planda tutulmuştur.

Pilot çalışmada, örgütün faaliyet gösterdiği sektörel çevreyi analiz etmek için Sharfman ve Dean (1991) tarafından, yöneticilerin içerisinde faaliyet gösterdikleri çevreyi değerlendirmeleri için kullanmış oldukları ölçek baz alınmıştır. Çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren 25 şirketin 104 orta düzey yöneticisine, örgütsel çevredeki rekabet koşulları, karmaşıklık düzeyi ve dinamizme ilişkin 3 adet soru sorulmuş ve cevaplar 7’li likert ölçek (kesinlikle katılıyorum / kesinlikle katılmıyorum) ile elde edilmiştir. Bu çalışmada odak örgütün faaliyet gösterdiği sektörel çevrenin koşullarını ölçümlemek amacıyla, yukarıda belirtilen 3 ifadenin yanı sıra katılımcılardan yasalara ilişkin de bilgi talep edilmiştir. Böylece, Tablo 23’te görülen, kârlılık, teknoloji, istikrar ve yasalara ilişkin oluşturulan 4 soru ve onlara özgü oluşturulan 5’li Likert ölçekleri hazırlanmıştır.

Tablo 23: Sektörel Değerlendirme Ölçeği

Kriter	İfade	Ölçek
Kârlılık	Bu sektörde, bir firma için kârlı olmak ne ölçüde zordur?	1=Çok Kolay / 5=Çok Zor
Teknoloji	Bu sektörde, ürün ve teknoloji gibi konulara ilişkin yeni gelişmeleri takip etmek ne ölçüde zordur?	1=Çok Kolay / 5=Çok Zor
İstikrar	Sektörünüz ne ölçüde istikrarlıdır?	1=Çok istikrarlı / 5=Çok istikrarsız
Yasalar	Sektörünüzde yasal düzenlemeler ne ölçüde serttir?	1=Çok rahat / 5=Çok sert

Kaynak: Sharfman ve Dean’in (1991) çalışmasında kullanılan ölçek baz alınarak uyarlanmıştır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen pilot araştırma anketinde, belirtilen ölçek kullanılarak, örgütlerin nasıl bir sektörel sistemde faaliyet gösterdiklerine ilişkin ön bir bilgi elde edilmiştir. Tablo 24’te görüldüğü üzere, 3.57 ortalama değerden hareketle, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun sektörlerinde kârlı olmanın ortalamadan daha zor olduğu konusunda hemfikir olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, teknoloji kriteri için ortalama değer 2.6 olarak çıktığı düşünülürse, bu sektörde teknolojik gelişmelerin takip edilmesinin çok zor olmadığı sonucuna varmak mümkündür.

Tablo 24: Sektör Analizi: Kârlılık ve Teknoloji

Ölçek	Kârlılık		Teknoloji	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 / Çok kolay	0	0	4	12.1
2 / Kolay	0	0	13	39.4
3 / Orta	17	51.5	10	30.3
4 / Zor	13	39.4	4	12.1
5 / Çok Zor	3	9.1	2	6.1
Ortalama	3.57		2.60	
Standart Sapma	.66		1.05	

Sektörel değerlendirmede analiz edilen diğer iki kriter, bu sektörün ne derece istikrarlı bir profil sunduğu ile yasal düzenlemeler ve uygulanmasına ilişkindir. Tablo 25’te görüldüğü üzere, 2.66 ortalama değer göz önüne alınırsa, sektörün orta düzeyde bir istikrar alanı sunduğu söylenebilir. Diğer taraftan, katılımcılar sektöre ilişkin yasal düzenlemelerin sertlik derecesinin ortalamanın üzerinde olduğunu beyan etmektedirler.

Tablo 25: Sektör Analizi: İstikrar ve Yasalar

Ölçek	İstikrar		Ölçek	Yasalar	
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
1 / Çok istikrarlı	4	12.1	1 / Çok rahat	1	3.0
2 / İstikrarlı	10	30.3	2 / Rahat	3	9.1
3 / Orta	12	36.4	3 / Orta	11	33.3
4 / İstikrarsız	7	21.2	4 / Sert	12	36.4
5 / Çok istikrarsız	0	0	5 / Çok sert	6	18.2
Ortalama	2.66		3.57		
Standart Sapma	.95743		1.00		

Pilot çalışma verileri kapsamında, lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün genel olarak kârlılığın zor, yasal düzenlemelerin sert, istikrarın ve teknolojik gelişmeleri takip etmenin ise orta düzeyde olduğu bir sistem içerisinde faaliyet gösterdikleri sonucuna ulaşmak olasıdır.

3.3.1.6.3. Nedensellik Matrisi

Bu matrisin hazırlanmasında, öncelikle literatürde sunulan nedenlerle, gerçekte varolan nedenlerin eşleştirilmesi ve en çok ön plana çıkan unsurların belirlenmesi gerekmiştir. Örgütsel paydaşlar için sunulan açık uçlu sorularda, katılımcıya bu örgütlerle ilişki kurulma nedenleri sorulmuştur. Katılımcılar tarafından sunulan nedenler, literatür taraması kısmında sunulan yapıya oldukça uygun biçimde bir ayrıştırılabilmektedir. Buna göre, pilot çalışma verileri sonucu en çok belirtilen nedenler arasında, ‘işbirliği yapmak’, ‘ortak işbirliği zemini yaratmak’, ‘ortak menfaatler’ gibi genel ifadelerin olduğu görülmektedir. Katılımcılar, yine bu kapsamda değerlendirilebilecek ‘kaynak temini’, ‘finansal kaynak sağlama’, ‘bilgi elde etme’, ‘firmaya bilgi akışı sağlama’ gibi çeşitli ifadeler de belirtmişlerdir. Bu tür olumlu ifadelerden farklı olarak, özellikle resmi kamu kurumları ve kısmen de yarı resmi kamu kurumları için katılımcılar, ‘yasal zorunluluk’ ve ‘yasalar’ gibi ifadeler nedenleriyle ilişki kurduklarını belirtmişlerdir. Üçüncü ve en az sunulan nedenler ise ‘çatışma ve anlaşmazlıklar’ genel başlığı altına toplanabilecek türden olumsuz niteliktedir. Her ne kadar, toplam katılımcılardan sadece çok azı bu sonuncu nedeni belirtse de, bunun diğer iki grup nedenden ayrı bir nitelikte olması nedeniyle dikkate alınması gereklidir.

Bu üçlü ayrımın, literatürde belirtilen üçlü ayrıma çok yakın bir eksen sunduğu açıktır. Bu sebeple, alan araştırmasında kullanılacak matriste, bu üç grubu aynı anda bütünleştirecek bir yapı kurulması uygun bulunmuştur. Alan araştırmasında kullanılan ankette, “Aşağıda verilen ikili gruplar, sizce neden birbirleriyle ilişki kurmaktadır?” sorusu şu ölçek eşliğinde değerlendirmeye sunulmuştur: 1 = *Çoğunlukla anlaşmazlıklar nedeniyle*; 2 = *Kısmen anlaşmazlıklar*

nedeniyle; 3 = Yasal zorunluluklar nedeniyle; 4 = Kısmen işbirliği nedeniyle; 5 = Çoğunlukla işbirliği nedeniyle.

3.3.1.6.4. İlişki Yoğunluğu Matrisi

Pilot alan araştırmasında kullanılan matrislerden elde edilen veriler öncelikle, tanımlayıcı düzeyde istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Buna göre, 7 paydaşın yer aldığı 7x8'lik 35 diydak ilişki içeren ilişki yoğunluğu matrisi için tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 26'da verilmiştir. Görüldüğü üzere, en yoğun ilişki, 4.34 ortalama değer ile odak örgüt ile müşteri firmalar arasındadır. Buna karşılık, katılımcılar, sivil toplum örgütleri/üniversiteler ile tedarikçi/taşeron firmalar arasındaki ilişki yoğunluğunun, 2.14 ile en düşük seviyede olduğunu düşünmektedir.

Tablo 26: İlişki Yoğunluğu Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

			1	2	3	4	5	6	7	8
			Odak Örgüt							
2	Müşteri firmalar	Ort.	4.343	3.280						
		Std.S.	.6530	1.173						
3	Rakip firmalar	Ort.	2.750	3.360	2.772					
		Std.S.	.7993	1.075	.9725					
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Ort.	3.629	3.500	3.381	3.260				
		Std.S.	1.114	.9780	1.160	1.096				
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	Ort.	4.074	3.956	4.000	3.409	3.809			
		Std.S.	.8738	1.147	.8165	1.140	1.030			
6	Resmi kamu kurumları	Ort.	3.814	3.636	3.869	3.381	3.800	4.150		
		Std.S.	1.110	1.176	.8688	.9734	1.005	1.089		
7	Yarı resmi oda/ birlik/dernekler	Ort.	3.555	3.217	3.454	2.954	3.350	3.631	3.500	
		Std.S.	1.012	1.085	1.056	.8438	.8750	1.065	1.051	
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	Ort.	2.740	2.478	2.772	2.142	2.900	3.315	2.842	3.473
		Std.S.	1.129	1.081	1.066	.9636	1.252	1.157	1.014	1.218
Ort.: ortalama değer / Std. S.: Standard Sapma										

Pilot çalışma kapsamında elde edilen verileri daha ayrıntılı okuyarak, yukarıda verilen tablo geneline ilişkin fikir elde etmek üzere, örgüt kümesindeki paydaşların ilişki yoğunluğu frekans tablosu haline getirilerek, Tablo 27'de sunulmuştur. Newbold ve diğerlerinin (2003: 15-17) frekans dağılımı için verdiği formül izlenerek, her tepe (p) için en çok ilişki kurulan (w_{max}) ile en az ilişki kurulan

($w_{\min}$) örgütlere ait ortalama değerler arasındaki farktan elde edilen aralık genişliği (g), bu örgütün zayıf, orta ve güçlü ilişki kurduğu örgütler olmak üzere, yazarların 50’den az örneklem için önerdikleri aralık sayısı (a) dikkate alınarak, 3 sınıfa ayrılmıştır. Buna göre, her örgütsel paydaş için ayrı bir aralık genişliği, Newbold’un (2003: 15) formülü bu duruma uyacak şekilde yeniden yazılarak, aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanacaktır:

$$g(p_i) = \frac{w_{\max}(p_i) - w_{\min}(p_i)}{a}$$

Tablo 27: Örgütsel Paydaşlara Göre İlişki Yoğunluk Aralıkları

				İlişki Yoğunluğu		
	Max.	Min.	g	Zayıf	Orta	Güçlü
1 Odak örgüt	4.34	2.74	.533	$w \leq 3.27$ (3, 8)	$3.27 < w < 3.80$ (4., 7)	$w \geq 3.80$ (2, 5, 6)
2 Müşteri firmalar	4.34	2.47	.623	$w \leq 3.09$ (8)	$3.09 < w < 3.71$ (2, 3, 4, 6, 7)	$w \geq 3.71$ (1, 5)
3 Rakip firmalar	4.00	2.75	.416	$w \leq 3.16$ (1, 3, 8)	$3.16 < w < 3.58$ (2, 4, 7)	$w \geq 3.58$ (5, 6)
4 Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.62	2.14	.493	$w \leq 2.63$ (8)	$2.63 < w < 3.12$ (7)	$w \geq 3.12$ (1, 2, 3, 4, 5, 6)
5 Bankalar ve/veya finans kurumları	4.07	2.90	.390	$w \leq 3.29$ (8)	$3.29 < w < 3.68$ (4, 7)	$w \geq 3.68$ (1, 2, 3, 5, 6)
6 Resmi kamu kurumları	4.15	3.31	.280	$w \leq 3.59$ (4, 8)	$3.59 < w < 3.87$ (1, 2, 3, 5, 7)	$w \geq 3.87$ (6)
7 Yarı resmi oda/ birlik/dernekler	3.63	2.84	.263	$w \leq 3.10$ (4, 8)	$3.10 < w < 3.36$ (2, 5)	$w \geq 3.36$ (1, 3, 6, 7)
8 Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	3.47	2.14	.443	$w \leq 2.58$ (2, 4)	$2.58 < w < 3.02$ (1, 3, 5, 7)	$w \geq 3.02$ (6, 8)

Tablo 27’de görüldüğü üzere, katılımcıların hemen hemen her örgüt açısından hemfikir oldukları üç temel nokta vardır. Bunlardan ilki, katılımcıların sivil toplum örgütleri ve üniversitelerin yer aldığı paydaşların, örgüt kümesindeki diğer örgütlerle ilişkilerinin minimal düzeyde olduğunu düşünmeleridir. Hemfikir olunan bir diğer nokta, yarı resmi oda/birlik/ dernekler grubunda yer alan örgütsel paydaşların, tüm diğer örgütler için orta düzeyde ilişki kurulan örgütler olduğunun düşünülmesidir. Katılımcıların ortak gözlemi içerisinde yer alan son nokta ise resmi kamu kurumları grubunda yer alan örgütlerin, hemen hemen kümedeki tüm diğer örgütlerle yoğun ilişkisinin olduğunun belirtilmesidir.

Elde edilen bu tabloda, bir örgütsel paydaşın ilişki aralıkları sadece kendisini ilgilendiren ilişkiler baz alınarak gösterilmektedir. Bu durumda, örneğin 8 nolu olarak gösterilen sivil toplum örgütleri/ üniversiteler açısından, 6 nolu resmi kamu kurumları en yoğun ilişkide olduğu örgütler konumunda iken, 6 nolu bu örgütsel paydaş açısından durum böyle değildir. Her ne kadar, ilişkilerin karşılıklılığını ölçmek açısından faydalı olsa da, ilişki aralıklarının örgüt kümesinde yer alan tüm ilişkiler gözetilerek bir g değişkenine göre hesaplanması bütünü görmek için gereklidir. Buna göre, tablo genelinde 4.34'ün maximum, 2.14'ün ise minimum olarak alındığı bir aralıkta Newbold'un (2003: 15) formülü kullanılarak yeni ve tüm çizge için genel bir değerlendirme ölçeği sunan bir genişlik değişkeni hesaplanmıştır:

$$g = \frac{w_{\max} - w_{\min}}{a} = \frac{4.34 - 2.14}{3} = 0.73$$

Bu aralık genişliği dahilinde, alt ve üst sınırlar şu şekilde belirlenecektir:

$$w = \begin{cases} w \leq 2.87 & \text{ise 1,} \\ 2.87 < w < 3.60 & \text{ise 2,} \\ w \geq 3.60 & \text{ise 3.} \end{cases}$$

Burada, ağırlığın 2.87'e eşit ve bu alt sınırdan küçük olduğu ilişkiler 1 nolu zayıf ilişkiler sınıfına, 2.87 ile 3.60 arasında olan ilişkiler 2 nolu orta yoğunluklu ilişkiler sınıfına, 3.60'a eşit ve alt sınırdan büyük olduğu ilişkiler ise 3 nolu güçlü ilişkiler sınıfına dahil olacaktır. Buna göre, ilişki yoğunluklarına göre sınıflandırma Tablo 28'de görülmektedir.

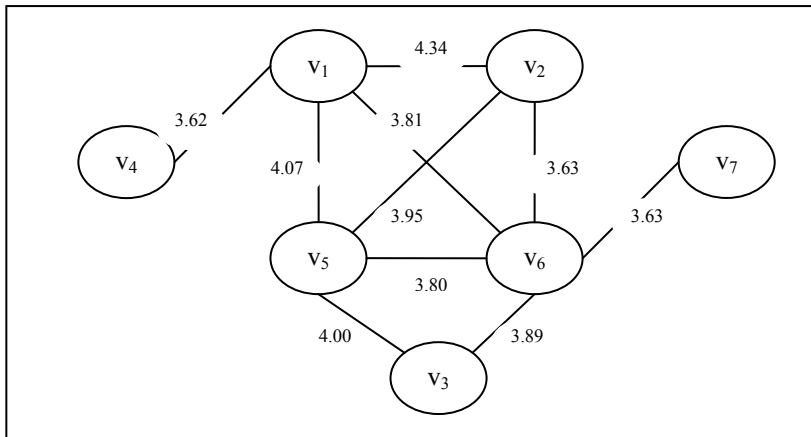
Tablo 28: Örgüt Kümesi Genelinde İlişki Yoğunluk Aralıkları

Örgüt	İlişki Yoğunluğu		
	1	2	3
	Zayıf	Orta	Güçlü
Odak örgüt	(3, 8)	(7)	(2, 4, 5, 6)
Müşteri firmalar	(8)	(2, 3, 4, 7)	(1, 5, 6)
Rakip firmalar	(1, 3, 8)	(2, 4, 7)	(5, 6)
Tedarikçi/ Taşeron firmalar	(8)	(2, 3, 4, 5, 6, 7)	(1)
Bankalar ve/veya finans kurumları	-	(4, 7, 8)	(1, 2, 3, 5, 6)
Resmi kamu kurumları	-	(4, 8)	(1, 2, 3, 5, 6, 7)
Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	(8)	(1, 2, 3, 4, 5, 7)	(6)
Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	(1, 2, 3, 4, 7)	(5, 6, 8)	-

Tabloda verilen bilgiler ışığında ortaya çıkan en önemli bilgi, hiç kuşkusuz, odak örgütün ilişki yoğunluğu açısından oluşturduğu üçlü ayrıma ilişkindir. Buna göre, odak örgütün en yoğun ilişkide olduğu örgütler, müşteri firmalar, bankalar ve/veya finans kurumları ile resmi kamu kurumları; orta derecede ilişki kurduğu örgütler, tedarikçi/taşeron firmalar ve yarı resmi oda/birlik/dernekler; en az ilişki kurduğu örgütler ise rakip firmalar ile sivil toplum örgütleri/ üniversitelerdir.

Şekil 34’de görüldüğü üzere, yukarıda 1’den 8’e numaralandırılan ve çizge üzerinde gösterilen bu alt kümede yer alan örgütsel paydaşların her biri bir tepeyi (v) ifade edecek şekilde yerleştirilmiştir. Burada, en yoğun ilişki trafiği içerisinde bulunan örgüt, 6 numaralı tepe (v_6) ile gösterilen resmi kamu kurumlarıdır. Bu kurumların, bu kümeleme sisteminde yer alan hemen hemen her örgüt grubu ile ilişkisi vardır ve bu ilişkiler ayrıt ağırlıkları dikkate alındığında oldukça yoğundur. Benzer şekilde, 5 numaralı tepe ile gösterilen bankalar ve/veya finans kurumlarının da kümede aktif rol aldığı görülmektedir. Odak örgüt açısından, bu kümede en önemli kurumlar, resmi kamu kurumları, bankalar ve/veya finans kurumları ve müşteri firmalardır. Odak örgütün de yer aldığı bu kümede, ilişki doğasının daha çok iş yapmaya yönelik olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 34: Güçlü Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma ilişki yoğunluğu matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. ($w \geq 3.60$)

Bu matrise ilişkin pilot çalışma sonuçları genel olarak değerlendirilirse, 7x8’lik bu tür matrislerin çalışma kapsamında analiz edilmek istenen bilgiye

ulaşmakta başarılı bir mekanizma sunduğu sonucuna varılabilir. Bu durumda, matrisler ile veri toplamanın, ikiden fazla aktörün bulunduğu bir örgüt kümesinde ilişkilerin çeşitli açılardan analiz edilmesine uygun bir araç olduğunu söylemek mümkündür. Fakat anket içerisinde bu matrisi cevaplayan katılımcı sayısının bazı diyadik ilişkilerde 19'a dek düşmüş olduğu gözönünde bulundurulduğunda, 35 ayrı ilişkiyi değerlendirmeyi gerektiren bu matrisin, katılımcı tarafından karmaşık ve yorucu bulunmuş olmasının mümkün olduğu düşünülmektedir.

Bu düşünce, anketin son sayfasında “*Anket veya genel olarak araştırma ile ilgili eklemek istediğiniz görüş veya önerileriniz varsa, lütfen belirtiniz*” ifadesi ile açık uçlu olarak bırakılan kısımda bazı katılımcılarca da belirtilmiştir. Bu sebeple, matrisin özgün yapısını bozmaksızın düzenlenmesi gerekliliğinden hareketle, sorgulanan ilişki sayısının en makul sayıya çekilmesine karar verilmiştir. Her örgüt grubu için yatay düzlemde, o örgüte ait ilişkiler arasından en az cevaplama oranına sahip olan (katılımcıya en anlaşılmaz geldiği anlaşılan) diyadik ilişkiler belirlenmiştir. En az cevaplanan ÖAI’lerin, genellikle o örgütün kendi grubundaki diğer örgütlerle ilişkileri olduğu gözlemlendiğinden (örneğin, müşteri firmalarla, diğer müşteri firmalar; rakip firmalarla rakip firmalar gibi), bu tip ilişki sorguları matristen tamamen elenerek, alan araştırmasında kullanılan 7x8’lik 28 diyadik ilişki içeren daha öz bir matrise ulaşılmıştır.

3.3.1.6.5. Niteliksel İlişki Yapısı Matrisleri

İlişkinin yapısının niteliksel özelliklerinden güven unsuru, hatırlanacağı üzere 4 farklı ifade ile sorgulanmıştır. İlişki yapısının güveni işaret eden nitel boyutunu ölçecek daha öz bir matris elde etmek için, 4 örgütsel paydaş için elde edilen sonuçlar korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 29’da görüldüğü üzere, bu grup altında sorulan tüm ifadelerin birbiriyle oldukça yüksek korelasyonu vardır. İlişki yapısının güven boyutuna ilişkin verilen bu ifadelerin birbiriyle yakından ilişkili olması, alan araştırmasında sadeleştirmeye gitmenin olanaklı olduğunu kanıtlamaktadır. Bu sebeple, anlayış, güven, ilişki uyumu ve amaç uyumu olarak verilen 4 ifade arasından, literatürde ilişki analizlerine yönelik çalışmalarda oldukça ön plana çıkarılan bir kavram olması açısından “güven” seçilmiş ve 7x8’lik matris bu

kavram çerçevesinde inşa edilmiştir. Alan araştırmasında, ilişkideki güvenin sorgulanmasında “Aşağıda verilen ikili gruplar arasındaki karşılıklı güven sizce ne kadardır?” ifadesi kullanılmış ve değerlendirme ölçeği 0=Hiç / 5=Çok fazla seçeneklerinin arasında tutulmuştur.¹⁶

Tablo 29: Güven Matrisi İfadeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Müşteri Örgüt				Rakip Firmalar			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Anlayış	1				1			
2	Güven	.729**	1			.816**	1		
3	İlişki uyumu	.543**	.435*	1		.883**	.881**	1	
4	Amaç uyumu	.546**	.522**	.874**	1	.782**	.703**	.764**	1
		Resmi Kamu Kurumları				Yarı Resmi Oda/Birlik/Dernekler			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Anlayış	1				1			
2	Güven	.766**	1			.822**	1		
3	İlişki uyumu	.749**	.797**	1		.799**	.777**	1	
4	Amaç uyumu	.807**	.776**	.906**	1	.816**	.792**	.918**	1

* Korelasyon istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yanlı).

** Korelasyon istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yanlı).

İlişkinin nitel yapısında, güç dengesi yukarıdaki bölümde olduğu gibi çeşitli ifadelerle zengileştirilerek pilot çalışmada sunulmuştur. Bu ifadeler arasındaki korelatif ilişki Tablo 30’da görülmektedir. Her dört örgütsel paydaş açısından ortak olan en önemli nokta, 1 ile 3 numaralı ifadeler arasında hep yüksek korelasyon olmasıdır. 2 nolu ifadenin ise, sadece resmi kamu kurumlarına ilişkin analizde 1 nolu ifade ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu sebeple, alan araştırması için oluşturulacak yeni matriste hem 2, hem de kısmen 3 nolu ifade ile ilişkisi ortaya konan 1 nolu ifade baz alınmıştır.

¹⁶ Kuşkusuz burada, tarafların birbirine olan karşılıklı güveni sorgulandığından, bu güvenin yönlülüğü konusunda bilgi edinmek olası değildir. Bir diğer ifade ile A örgütünün mü B’ye, B örgütünün mü A’ya daha fazla güvendiği noktası muğlaktır. Bu tür bir sorgulamanın da çeşitli sonuçları elde etmek konusunda yardımcı olacaksa da, bu çalışma özelinde, örgütler arasındaki karşılıklı güvenin varlığı ve yokluğunun; varsa bunun ne derecede olduğunun belirlenmesi yeterli bulunmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda, güven derecesinin taraflar arasındaki farklılığını sorgulamaya dönük bir şekilde tasarlanması da mümkündür.

Tablo 30: Güç Dengesi Matrisi İfadeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Müşteri Örgüt			Rakip Firmalar		
		1	2	3	1	2	3
1	Güç	1			1		
2	Koşullar üzerinde etki	-.027	1		.138	1	
3	Kararlar üzerinde etki	.465*	-.203	1	.743**	.241	1
		Resmi Kamu Kurumları			Yarı Resmi Oda/Birlik/Dernekler		
		1	2	3	1	2	3
1	Güç	1			1		
2	Koşullar üzerinde etki	.427*	1		.238	1	
3	Kararlar üzerinde etki	.511**	.180	1	.664**	.336	1

* Korelasyon istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yanlı).

** Korelasyon istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yanlı).

Alan çalışmasında, güç kavramı üzerinde durularak, örgütler yatay ve dikey düzlemlerinde iki ayrı grup olarak ele alınmış ve “Aşağıda A ve B olarak gruplandırılan, ikili örgüt grupları arasındaki ilişkide hangi taraf daha güçlüdür?” ifadesi ile sorgulanması uygun bulunmuştur. İfadeler değerlendirmek üzere, katılımcıya sunulan ölçek Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: Güç Dengesi Matrisi Ölçek Tablosu

Ölçek		A grubundaki örgüt açısından anlamı	B grubundaki örgüt açısından anlamı
1	Her zaman A grubundaki örgüt daha güçlüdür	%100 A grubundaki örgüt	% 0 B grubundaki örgüt
2	Çoğunlukla A grubundaki örgüt daha güçlüdür	%75 A grubundaki örgüt	% 25 B grubundaki örgüt
3	İki taraf da eşit güce sahip	%50 A grubundaki örgüt	% 50 B grubundaki örgüt
4	Çoğunlukla B grubundaki örgüt daha güçlüdür	%25 A grubundaki örgüt	% 75 B grubundaki örgüt
5	Her zaman B grubundaki örgüt daha güçlüdür	%0 A grubundaki örgüt	% 100 B grubundaki örgüt

Pilot çalışmadan elde edilen bu sonuç, daha önce de belirtildiği gibi, ÖAI’lerin analiz edileceği gelecekteki diğer çalışmalar için birden çok ifade içeren bir ölçek sunması bakımından önemlidir. İleride yapılacak çalışmalarda, bu çalışmada olduğu gibi 7 paydaşlı bir sistemdeki 28 ilişkinin tümünün analiz edilmesi gibi zor bir değerlendirme sistemi yaratılması hedeflenmediği takdirde, bu boyutun

yukarıda verilen tüm ifadelerle zenginleştirilerek bir ölçek içerisinde kullanılması da mümkün görülmektedir.

3.3.1.6.6. İlişki Etkisi Matrisi

ÖAI'lerin etkisini ölçmek üzere, 4 paydaş için verilen 6 ifade, konu hakkında literatürde önerilen belirgin bir yapı bulunmadığı için, açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Sonuçların güvenilirliğini test etmek için pilot çalışmada 4 paydaş için elde edilen veri setlerinin her birine ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 32'de görüldüğü üzere, müşteri firmalar, rakip firmalar ve resmi kamu kurumları için elde edilen faktörel yapı tek boyutludur. Diğer taraftan, yarı resmi oda/birlik ve dernekler için elde edilen veri seti, 2 bileşenli bir yapı önermektedir.

Tablo 32: İlişki Etkisi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt	Bileşen	Öz Değer (Eigen değeri)	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Müşteri Firmalar	1	5.017	83.619	83.619
	2-6	$x < 1$	16.381	100
Rakip Firmalar	1	4.102	68.367	68.367
	2-6	$x < 1$	31.633	100
Resmi Kamu Kurumları	1	4.002	66.704	66.704
	2-6	$x < 1$	33.296	100
Yarı Resmi Oda/ Birlik/ Dernekler	1	3.851	64.185	64.185
	2	1.106	18.436	82.621
	3-6	$x < 1$	17.379	100

Toplam Açıklanan Varyans / Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yukarıdaki tabloda tek farklı sonucu veren yarı resmi oda/ birlik/ dernekler için, faktör analizi sonuçlarında bahsedilen 2 bileşenin hangi ifadeleri içerdiğini incelemek üzere, faktör analiz sonuçları Varimax rotasyonu kullanılarak döndürülmüştür. Tablo 33'de görüldüğü üzere, ilk bileşen grubu, odak örgüte etki ve karşılıklı etkiye ait ifadeleri içerirken, ikinci grupta karşı tarafta yer alan örgüte etki ayrılmıştır. Fakat bu ayrım, diğer 3 paydaşa ait sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin tek boyutlu kabul edilmesini engelleyecek ehemmiyette değildir.

Tablo 33: İlişki Etkisi Ölçeği: Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Yarı Resmi Oda/Birlik/Dernekler İfadeler	Bileşen		Oransal Değişim
	1	2	
Firmamın bu örgütlerle kurduğu ilişkilerin firmama olumlu katkısı olmaktadır.	.941		.908
Bu örgütlerle kurduğumuz etkileşimin firmamın amaçlarını gerçekleştirmesine büyük katkısı vardır.	.889		.848
Bu örgütler, firmamızın çalışmaları açısından çok önemlidir.	.848		.852
Bu örgütlerle etkileşimimiz iki taraf açısından da karşılıklı bir fayda yaratmaktadır.	.775		.631
Firmamın bu örgütlerle kurduğu ilişkilerin karşı tarafa olumlu katkısı olmaktadır.		.854	.838
Bu örgütlerle kurduğumuz etkileşimin bu örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine büyük katkısı vardır.		.928	.880

Döndürülme Yöntemi: Varimax

Bu durumda, alan araştırmasında kullanmak üzere bu 6 ifadenin daha öz ve yalın bir hale getirilip, tek boyutlu bir matris eksenine oturtulmasının mümkün görünmektedir. Buna göre, ölçekte ÖAI'nin etkisini ölçmeye dönük olarak yer verilen “katkı” ve “yarar” ibareleri, kullanılacak ifadede daha uygun düşeceği için, aynı anlama gelen ve literatürde daha yaygın olarak kullanılan “fayda” kavramıyla değiştirilmiştir. Matriste yatay ve dikey olarak konumlandırılan örgütler, A ve B olarak sınıflandırılarak, ikili örgüt grupları arasındaki ilişkinin en çok kimin faydasına olduğu sorulmuştur. Soru bağlamında verilen ölçek Tablo 34’de görülmektedir.

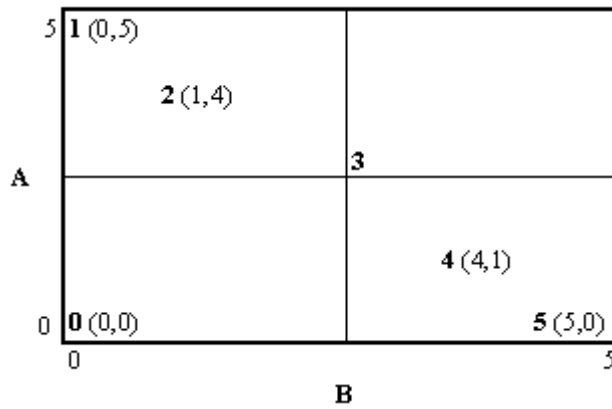
Tablo 34: İlişki Etkisi Matrisi Ölçek Tablosu

Ölçek		A grubundaki örgüt açısından anlamı	B grubundaki örgüt açısından anlamı
0	İki tarafın da faydasına değil	%0	% 0
1	Her zaman A grubundaki örgüt faydasına	%100	% 0
2	Çoğunlukla A grubundaki örgüt faydasına	%75	% 25
3	Her iki tarafın da faydasına	%50	% 50
4	Çoğunlukla B grubundaki örgüt faydasına	%25	% 75
5	Her zaman B grubundaki örgüt faydasına	%0	% 100

Ölçek tablosunda göz ardı edilen tek seçeneğin, her iki tarafın da ilişkiden tam olarak faydalandığı durum (%100 A grubundaki örgütün ve %100 B grubundaki

örgütün yararına) olduğu açıktır. Bu durumun mantıksal tek bir nedeni vardır; bir ilişkinin kurulması ile ortaya çıkan faydanın 100 birim olduğu düşünülürse, bu fayda çeşitli şekillerde paylaşılabilecektir, ama iki tarafında bundan 100 birimlik fayda elde etmesi durumu toplamda 200 birimlik bir faydanın açığa çıkmasını gerektirir ki, bu durum ilk varsayım açısından imkansızdır. Bu sebeple iki örgütün ortaya çıkan faydayı %50-%50 olarak paylaşabileceği seçenek, kazan-kazan durumunu ifade edebilecek en uygun seçenek olarak düşünülmüştür. Tablo 34’de verilen ve ankette kullanılacak olan ölçeğin analitik geometri kullanılarak gösterimi Şekil 35’de görülmektedir. Burada, y eksenini A grubunda yer alan örgütü, x eksenini ise B grubunda yer alan örgütleri simgelerken, ölçek üzerinde verilen her birim A ve B için durumun faydaya dönüşme oranını gösteren koordinatları temsil eder. Buna göre 3 numaranın bulunduğu nokta, her iki tarafın da eşit şekilde kazan-kazan durumunda olduğu orta noktadır.

Şekil 35: İlişki Etkisi Matrisi Ölçek Çizelgesi



Pilot çalışmadan elde edilen bu bilgiler ışığında oluşturularak, alan araştırmasında kullanılan anket EK 2’de yer almaktadır.

3.4. Alan Araştırması

Çalışmanın bu kısmında, araştırma evreni ve örneklem hakkında bilgi verildikten sonra, toplanan verinin çizge teorisi ile analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, ilk olarak analizler neticesinde elde edilen bulgulara dayanarak, teorik düzeyde ortaya çıkan araştırma sorularının cevaplanmasına çalışılmıştır. Bu analiz ve değerlendirmelerin ardından, alan çalışmasının uygulanması sırasında ortaya çıkan çeşitli kısıtlar ele alınmıştır.

3.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Alan çalışmasında baz alınan araştırma evreni, Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve kâr amacı güden firmaları kapsamaktadır. Bu araştırma evreni içerisinde, genellenebilir bir veri analiz setine ulaşabilmek için uygun bir örneklem seçimi kritik önemdedir. Türkiye’de lojistik sektöründe çalışan örgütlerin, gerek yurt içinde coğrafi dağılım dengesini, gerekse firma yaşı, firma büyüklüğü gibi örgütsel demografik unsurları konusunda genelleştirilebilecek bir profilini yakalamak gerekmektedir. Bu sebeple, ülkemizde lojistik sektöründe çalışan firmaları ortak bir platform çerçevesinde toplayan en önemli kuruluş niteliğindeki UTİKAD’ın sahip olduğu üyeler, bu coğrafi dağılım dengesini ve örgütsel demografik çeşitliliği yansıtan bir örneklem olarak çalışma için baz alınmıştır.

Araştırmada UTİKAD üyesi 330 firmadan, yaklaşık 30 tanesine çeşitli nedenlerle ulaşılamamış¹⁷ ve bu sebeple form sadece 300 firmaya iletilebilmiştir. Aralık 2009’da başlayan veri toplama süreci Şubat 2010’da tamamlanmış ve bu iki aylık süre boyunca anket formu firmalara çeşitli aralıklarla elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Bunun sonucu olarak, Şubat 2010 başı itibariyle geri dönen anket sayısı 81’e ulaşmış olmakla birlikte, 5 anketin yanlış doldurulmuş olduğu tespit edilerek

¹⁷ Bu durumun temel sebebi, UTİKAD’ın resmi sitesinden ulaşılan firma iletişim bilgilerinin çoğu zaman yanlış veya eksik olmasıdır. Bu sebeple, pek çok firma için bu bilgilerin tekrar üzerinden sorgulamaları yapılarak bilgiler güncellenmiştir. Fakat bazı firmaların bu sorgu neticesinde de sağlıklı bir iletişim adresine ulaşılamamıştır. Bu durumun olası nedenleri, firmanın küçük ölçekli olması sebebiyle resmi bir internet sitesinin olmaması, firmanın kapanmış, başka bir firma ile birleşmiş veya faaliyetine ara vermiş olması olabilir.

bunlar elenmiştir. Bu durumda, geri dönen anket sayısı 76, anket cevaplanma oranı ise %25 olarak elde edilmiştir. Bu cevaplanma oranının, çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin güvenilir sonuçlar vermesi için yeterli olduğu ön görülebilir.

3.4.2. Araştırma Sonuçları

3.4.2.1. Odak Örgüt Demografisi ve Sektörel Yapı

3.4.2.1.1. Odak Örgüt Demografisi

Alan araştırmasında, odak örgütün demografik analizi pilot çalışmada olduğu üzere iki boyutta ele alınmıştır.¹⁸ Bunlardan ilki bireysel düzeydeki demografik analizdir. Hatırlanacağı üzere burada temel hedef ÖAI'leri değerlendirmesi beklenen katılımcının, bu tür bir değerlendirmeyi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmektir. Buna göre, pilot araştırmada da yer verilen ve katılımcının eğitim durumu, iş tecrübesi, firmadaki görev/pozisyonu ve bu firmadaki çalışma süresi konularına ilişkin bilgiler talep edilmiştir. Katılımcının yeterliliğini ölçmeye yönelik bütün bu sorgulara ek olarak, alan araştırmasında katılımcının bu analizi gerçekleştirmeye uygun olup olmadığı konusunda doğrudan değerlendirme yapmasını sağlayacak bir ifadeye de yer verilmiştir. Buna göre soru formunda, katılımcıya “Firmadaki göreviniz, firmanızın diğer örgütlerle ilişkilerini değerlendirmek için uygun mu?” sorusu yöneltilmiş ve cevaplar ‘evet/hayır’ şeklinde alınmıştır. Katılımcıların yeterliliğini ölçmeye dönük bu tip sorguların literatürde yer alan çalışmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Van Bruggen, Lilien ve Kacker, 2002: 476).

Çalışanların örgütlerinde ne kadar zamandır çalıştıklarına ilişkin elde edilen veriler ışığında, en az 1, en fazla 26 yıldır çalıştıkları, ortalamanın ise yaklaşık 7 yıl olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu ve örgütte sahip oldukları pozisyonları Tablo 35’de görmek mümkündür. Tablodan anlaşıldığı üzere, katılımcıların büyük bir oranı lisans ve üzeri bir mezuniyet durumuna sahip olup,

¹⁸ Pilot çalışmaya benzer şekilde, alan araştırmasında kullanılan ankette de, gerek katılımcıların kimliğini gerekse örgütü teşhir etmeye yönelik hiçbir soru veya ifadeye yer verilmemiş ve katılımcıya bu anket çerçevesinde toplanan bilgilerin gizli kalacağı konusunda gerekli teminat verilmiştir.

hepsi örgütünde üst ve orta düzey bir mevkide çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %66'sı üst-düzey (yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür vb.), %34'ü ise orta düzey (operasyon müdürü, satış ve pazarlama müdürü, ithalat ve ihracat müdürü vb. departman müdürleri) pozisyonlarda görev yapmaktadır. Son olarak, katılımcıların bizzat kendilerinin ÖAI'leri değerlendirme kapasitelerini ölçtükleri soruya, 76 katılımcının hepsi 'evet' yanıtını vermiştir.

Tablo 35: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Çalışma Pozisyonu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Çalışma Pozisyonu	Frekans	Yüzde
Lise	6	7.9	Üst-düzey yönetici	50	65.8
Lisans / Önlisans	55	72.4	Orta-düzey yönetici	26	34.2
Yüksek lisans	12	15.8	Alt-düzey yönetici		
Doktora	2	2.6			
Eksik veri	1	1.3			
Toplam	76	100.0	Toplam	76	100.0

Bütün bu analizlerin ortaya koyduğu üzere, odak örgütü temsil eden katılımcıların neredeyse hepsi iyi eğitilmiş, yönetici konumunda çalışan, örgütü tanıyacak kadar o örgütte çalışmış ve kendisini bu tür bir değerlendirmeyi yapmaya uygun bulan kişilerden oluşmuştur. Bu durumda, katılımcıların örgütlerinin genel davranışlarını yorumlama yetkisine sahip bir konum ve anlayış seviyesinde oldukları sonucunu çıkarmak mümkündür.

Odak örgüt demografisinde ele alınan ikinci boyutta, örgütün kendisi merkeze alınarak çeşitli sorgular yapılmıştır. Buna göre, çalışan sayısı baz alınarak ölçek, firma kuruluş yılı ve firma menşei araştırılmıştır. Anketten toplanan veriler ışığında, katılımcıların çalıştıkları örgütlerin 1902 yılından 2009 yılına dek farklı kuruluş yıllarına sahip olduğu, ortalama firma yaşının ise 19 yıl olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları örgütün büyüklüklerine ilişkin bilgi, Tablo 36'da sunulmuştur. Örgütlerde yabancı ortağın payına ilişkin verilen soruya, 17 örgüt evet yanıtını verirken, bu oranın %50 ila %100 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, 11 firma %100 yabancı firmadır. Geri kalan 6 firmada ise yabancı payı şu şekildedir: 1 firma %95, 1 firma %75, 1 firma %70, 1 firma %51, 2 firma ise %50 yabancı ortaklıdır.

Tablo 36: Firma Ölçeği

Ölçek	Frekans	Yüzde
Mikro ölçekli (1-9 Çalışan)	14	18.4
Küçük ölçekli (10-49 Çalışan)	30	39.5
Orta ölçekli (50-249 Çalışan)	16	21.1
Büyük ölçekli (250 ve üzeri Çalışan)	16	21.1
Eksik veri		
Toplam	76	100.0

Çalışmada odak örgütün sahip olduğu demografik özelliklerin, bu örgütün diğer örgütsel paydaşlarla doğrudan dahil olduğu ilişkiler üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bunun için odak örgüt demografisini belirlemek üzere sorulan ölçek, firma yaşı ve yabancı ortak kriterleri dikkate alınarak, bunların odak örgütün diğer örgütsel paydaşlarla kurduğu ilişki yoğunlukları ile ilişkisi sorgulanmıştır. Ölçek ve firma yaşı ile yapılan değerlendirmeler için medyan üzerinden karşılaştırma yapan bir nonparametrik test yerine, ilişki yoğunluğu matrisinde kullanılan 6'lı ölçeğin sürekli değişkene yakınsadığı varsayılarak, ortalama değer karşılaştırması yapan bir parametrik test olan ANOVA testi yapılmıştır. Yabancı ortak olmasının etkisi konusunda ise 3'den az grup söz konusu olduğu için (var veya yok) t-testi kullanılmıştır.

- **Ölçek ve Odak Örgüt İlişki Yoğunlukları:** EK 3'de yer alan 7 tabloda, odak örgütün küme içerisinde doğrudan ilişki kurduğu 7 örgütsel paydaş ile kurduğu ilişki yoğunlukları ile firma ölçekleri arasındaki fark sorgulanmıştır. Tablolar incelendiğinde, odak örgütün müşteri örgütlerle kurduğu ilişkide mikro ve orta ölçekli firmalar arasında; odak örgütün sivil toplum örgütleri/üniversitelerle kurduğu ilişkide mikro ile büyük ölçekli firmalar arasında fark olduğu saptanmıştır. Bu iki durum dışında yapılan 42 sorgunun, 40'ında ölçeğe göre bir fark olmadığı belirlenmiştir.
- **Firma Yaşı ve Odak Örgüt İlişki Yoğunlukları:** EK 4'de yer alan 7 tabloda, odak örgütün küme içerisinde doğrudan ilişki kurduğu 7 örgütsel paydaş ile kurduğu ilişki yoğunlukları ile firma yaşı arasındaki fark sorgulanmıştır. Tablolar incelendiğinde odak örgütün kurduğu 7 ilişki boyutunda, firma yaşına göre herhangi bir fark olmadığı belirlenmiştir.

- **Yabancı Ortak ve Odak Örgüt İlişki Yoğunlukları:** EK 5’te yer alan tabloda görüldüğü üzere, yabancı ortağın olup olmaması ile ilişki yoğunluğu arasındaki ilişki t-test aracılığı ile sorgulanmıştır. Sorgulanan 7 ilişkiden hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, yabancı ortağın olup olmamasının, örgütün kurduğu ilişkiler üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Bu sonuçlar dikkate alındığında, odak örgüt demografisinin, örgütün kurduğu ilişkinin niceliksel yapısı üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir.

3.4.2.1.2. Sektörel Yapı

Tablo 37’de örgütlerin nasıl bir sektörel sistemde faaliyet gösterdiklerine ilişkin bilgileri görmek mümkündür. Buna göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu, sektörlerinde kârlı olmanın ortalamadan daha zor olduğunu düşünmektedir (ortalama değer 3.48). Diğer taraftan, teknoloji kriterinde ortalama değer 2,36’dır ve bu durum sektörde teknolojik gelişmelerin takip edilmesinin çok zor olmadığını göstermektedir.

Tablo 37: Sektör Analizi: Kârlılık ve Teknoloji

Ölçek	Kârlılık		Teknoloji	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 / Çok kolay			8	10.5
2 / Kolay	9	11.8	38	50.0
3 / Orta	27	35.5	24	31.6
4 / Zor	34	44.7	4	5.3
5 / Çok Zor	6	7.9	1	1.3
Eksik Veri			1	1.3
Ort.	3.4868		2.3600	
Std. S.	.80818		.79932	

Tablo 38’de, katılımcıların sektörün ne derece istikrarlı bir profil sunduğu ile yasal düzenlemelerin sertlik derecesi konusunda bildirdikleri fikirleri analiz edilmektedir. Buna göre, sektörün 2.81 ortalama değer göz önüne alınırsa, orta düzeyde bir istikrar alanı sunduğu söylenebilir. Diğer taraftan, katılımcılar sektöre

ilişkin yasal düzenlemelerin sertlik derecesinin ortalamasının üzerinde olduğunu beyan etmektedirler (ortalama değer 3.72). Bütün bu sonuçların, pilot çalışmada elde edilenlere oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 38: Sektör Analizi: İstikrar ve Yasalar

Ölçek	İstikrar		Ölçek	Yasalar	
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
1 / Çok istikrarlı	5	6.6	1 / Çok rahat		
2 / İstikrarlı	22	28.9	2 / Rahat	7	9.2
3 / Orta	31	40.8	3 / Orta	25	32.9
4 / İstikrarsız	16	21.1	4 / Sert	26	34.2
5 / Çok istikrarsız	1	1.3	5 / Çok sert	18	23.7
Eksik Veri	1	1.3	Eksik Veri	-	-
Ort.	2.8133		Ort.	3.7237	
Std. S.	.89584		Std. S.	.93236	

Sektörel yapı ile ÖAI'lerin yoğunluğu arasında ilişki olup olmadığı, ölçeklerin sıralı olması dolayısıyla Spearman Korelasyon Testi ile ölçülmüştür (EK 6). Sektörel değerlendirme boyutlarından kârlılık ile 28 ilişki yoğunluğu arasından 3'ünde, teknoloji ile 28 ilişki yoğunluğu arasından 3'ünde, istikrar ile 28 ilişki yoğunluğu arasından 1'inde, yasalar ile 28 ilişki yoğunluğu arasından 5'inde ilişki 0.01 veya 0.05 düzeylerinde anlamlıdır. Bu durumda, tablonun genelinden hareketle 4 sektörel boyut ile ÖAI'lerin yoğunluğu arasında bir ilişki olmadığı saptanabilir.

3.4.2.2. Temel Analizler

Bu kısımda alan çalışmasında kullanılan matrisler sayesinde ulaşılan veriler çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek, analiz amacıyla kullanılacak çizgeleri oluşturmak için gerekli değerlere ulaşılması hedeflenmektedir. Literatür taraması kısmında verildiği sıra ile ÖAI'lerde nedensellik, ilişki yapısı boyutları olan niceliksel ilişki yapısı ve niteliksel ilişki yapısı (güç ve güven) ve son olarak etki matrislerinden elde edilen veriler analiz edilerek, çalışmanın araştırma sorularını cevaplamak için gerekli bilgi elde edilecektir. Bu kısımda yer alan çizgelerde, daha önce 1'den 8'e kadar numaralandırılan örgütsel paydaşların her biri, bir tepeyi (v) ifade edecek şekilde v_1 'den v_8 'e çizge üzerinde yerleştirilmiştir. Buna göre, çizgeler üzerinde yer alan tepeler aşağıdaki gibidir:

v_1 : Odak örgüt

- v₂ : Müşteri firmalar
- v₃ : Rakip firmalar
- v₄ : Tedarikçi/ Taşeron firmalar
- v₅ : Bankalar ve/veya finans kurumları
- v₆ : Resmi kamu kurumları
- v₇ : Yarı resmi oda/birlik/ dernekler
- v₈ : Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler

3.4.2.2.1. Güvenilirlik Analizleri

ÖAI'lerin nedensellik, nicel ve nitel yapısı, etkisi olmak üzere farklı boyutlarını ölçmek üzere bu çalışmada kullanılan matrisler, içsel tutarlılıklarının ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizine (Hair ve diğerleri, 2006: 137) tabi tutulmuştur. Tablo 39'da görüldüğü üzere, her biri 28 adet diyadik ilişki içeren 5 matrisin hepsi oldukça yüksek alfa değerlerine sahiptir. Bu değerler, genellikle önerilen .70 değerinden yüksek olduğu için (Robinson, Shaver ve Wrightman, 1991), matrislerin istatistiksel olarak güvenilir bir analiz sunduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 39: Matrislerin Güvenilirlik Analizleri

Matrisler	Cronbach Alfa
İlişki Nedensellik Matrisi	.900
İlişki Yoğunluğu Matrisi	.859
Güç Dengesi Matrisi	.879
Güven Derecesi Matrisi	.946
İlişki Etkisi Matrisi	.943

3.4.2.2.2. Nedensellik Matrisinin Analizi

Nedensellik matrisinde değerlendirilen 28 diyadik ilişkinin değerlendirilmesi için kullanılan ölçek (1= Çoğunlukla anlaşmazlıklar nedeniyle, 2= Kısmen anlaşmazlıklar nedeniyle, 3= Yasal zorunluluklar nedeniyle, 4= Kısmen işbirliği nedeniyle, 5= Çoğunlukla işbirliği nedeniyle), yasal zorunluluk nedenini ortaya almak koşuluyla iki zıt yöne sahiptir. Buna göre, diyadik bir ilişkinin ortalaması 3 ise yasal zorunluluk, bunun altında ise anlaşmazlık, bunun üzerinde ise işbirliği nedeni baskın neden olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında, Tablo 40'da bu matristen elde edilen verilerin ortalama değerleri de dikkate alınarak, modları incelendiğinde 28 ilişkinin 8'inde en sık belirtilen neden 'çoğunlukla işbirliği' (mod

= 5), 15’inde ‘kısmen işbirliği’, geri kalan 5’inde ise ‘yasal zorunluluk’tur. Buna göre, örgüt kümesinde örgütsel paydaşların arasında çatışmaya dayalı bir ilişki düzleminden çok işbirliği odaklı bir nedenselliğin olduğu görülmektedir.

Tablo 40: Nedensellik Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

			1	2	3	4	5	6	7
			Odak Örgüt						
2	Müşteri firmalar	Ort.	4.760						
		Mod	5.00						
		Std.S.	.6543						
3	Rakip firmalar	Ort.	3.547	4.196					
		Mod	4.00	5.00					
		Std.S.	1.027	1.077					
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Ort.	4.605	4.031	4.163				
		Mod	5.00	4.00	5.00				
		Std.S.	.6748	.9152	1.019				
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	Ort.	4.466	4.435	4.300	4.322			
		Mod	5.00	5.00	5.00	5.00			
		Std.S.	.7228	.8020	.8887	.8395			
6	Resmi kamu kurumları	Ort.	3.315	3.349	3.220	3.213	3.366		
		Mod	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00		
		Std.S.	.6368	.6262	.6177	.5806	.8227		
7	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	Ort.	3.750	3.725	3.800	3.733	3.800	3.800	
		Mod	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
		Std.S.	.8185	.9438	.7983	.6856	.6839	.7083	
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	Ort.	3.876	3.966	3.934	4.016	3.933	3.950	3.966
		Mod	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Std.S.	1.026	.7871	.8731	.6950	.8804	.8911	.8899

Ort.: ortalama değer / Std. S.: Standard Sapma / Mod: En sık tekrarlanan değer

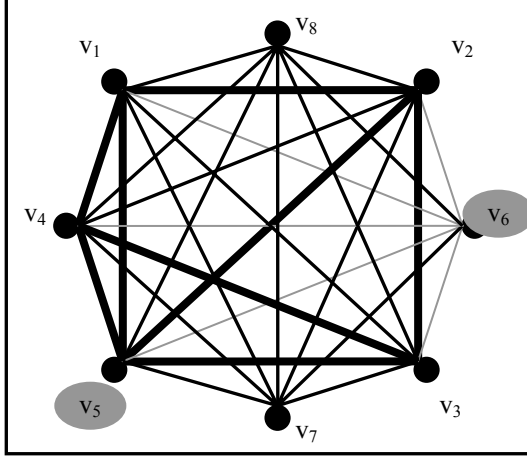
Hatırlanacağı üzere, literatür taraması bölümünde yer verilen pek çok çalışma, ÖAI’leri sadece işbirliği bazlı olarak ele almakta, çok nadiren çatışma yönlü ilişkilerden bahsedilmektedir. Bu sonucun, literatürün genelini doğrulamakta olduğu görülmektedir. Fakat bu durumun yine de çatışma odaklı ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirmediği açıktır. Çünkü pek çok durumda, örgüt kümesinde yer alan örgütlerin, kendileriyle arasında potansiyel çatışma çıkabilecek olan örgütlerden uzak durduğu ve onlarla ilişki kurmaktan kaçınma yaklaşımı sergilemesi olasıdır.

Nedensellik matrisinden elde edilen bu değerlere göre, ön plana çıkan üç nedensellik, farklı kalınlıkta ayrıtlarla Şekil 36’da görülmektedir. Bu çizgede ayrıt kalınlıklarının açıklaması şu şekildedir:

- Kalın çizgili ayrıtlar: Ağırlık Mod = 5 (Çoğunlukla işbirliği nedeniyle)
- Orta kalınlıktaki ayrıtlar: Ağırlık Mod = 4 (Kısmen işbirliği nedeniyle)

- İnce çizgili ayrıtlar: Ağırlık Mod = 3 (Yasal zorunluluk nedeniyle)

Şekil 36: Nedensellik Tam Çizgesi



3.4.2.2.3. Niceliksel İlişki Yapısı Matrisi: İlişki Yoğunluğu

Niceliksel ilişki yapısının ölçüldüğü matristen elde edilen veriler, Tablo 41’de tanımlayıcı düzeyde analiz edilmiştir. Hatırlanacağı üzere, niceliksel yapının ölçüldüğü bu matriste veriler 6’lı bir ölçek üzerinden toplanmıştır (0 = Hiç ilişki yok, 1= Çok az ilişki var, 2= Kısmen ilişki var, 3= Orta derecede ilişki var, 4= Yoğun bir ilişki var, 5= Çok yoğun bir ilişki var). Bu ölçeğe bağlı olarak, 28 diyadik ilişkide ilişki yoğunluğu 1.49 ile 4.39 arasında değişmektedir. Pilot çalışmada elde edilen sonuçlara benzer şekilde en yoğun ilişki 4.39 ortalama değer ile odak örgüt ve müşteri firmalar arasında, 1.49 ile sivil toplum örgütleri/üniversiteler ve tedarikçi/taşeron firmalar arasında gerçekleşmektedir.

Tablo 41: İlişki Yoğunluğu Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

			1	2	3	4	5	6	7
			Odak Örgüt						
2	Müşteri firmalar	Ort.	4.394						
		Std.S.	.7317						
3	Rakip firmalar	Ort.	2.394	3.515					
		Std.S.	1.222	1.192					
	Tedarikçi/	Ort.	3.986	2.846	3.403				
4	Taşıeron firmalar	Std.S.	.9308	1.371	1.286				
	Bankalar ve/ya	Ort.	3.934	3.876	3.650	3.550			
5	finans kurumları	Std.S.	.8844	.9922	1.080	1.048			
	Resmi kamu	Ort.	3.592	3.531	3.587	3.269	3.433		
6	kurumları	Std.S.	1.190	1.140	1.101	1.272	1.240		
	Yarı resmi oda/	Ort.	3.223	2.815	3.111	2.590	2.583	2.816	
7	birlik/ dernekler	Std.S.	1.114	1.059	1.017	1.116	1.168	1.255	
	Sivil toplum	Ort.	1.666	1.615	1.666	1.492	1.766	2.186	2.275
8	örgütleri/	Std.S.	1.255	1.056	1.121	1.176	1.212	1.332	1.348
	Üniversiteler								

Ort.: ortalama değer / Std. S.: Standard Sapma

Elde edilen bu bilgileri daha ayrıntılı okuyarak, yukarıda verilen tablo geneline ilişkin fikir elde etmek üzere, odak örgüt ve ilişkide olduğu 7 paydaşın ilişki yoğunluğu frekans tablosu haline getirilerek, Tablo 42’de sunulmuştur. Newbold ve diğerlerinin (2003: 15-17) frekans dağılımı için verdiği formül izlenerek, önce her örgüt için en çok ilişki kurulan ile en az ilişki kurulan örgütlere ait ortalama değerler arasındaki farktan elde edilen aralık genişliği (g), bu örgütün zayıf, orta ve güçlü yoğunlukta ilişki kurduğu örgütler olmak üzere 3 sınıfa ayrılmıştır. Tabloda görüldüğü üzere, örneğin odak örgütün en yoğun ilişki kurduğu örgütsel paydaşlar (ortalama değer 3.48’den fazla olduğu diyadik ilişkiler) müşteri firmalar, tedarikçi/taşıeron firmalar, bankalar ve/veya finans kurumları ve resmi kamu kurumları ile olan ilişkileridir. Bu sebeple, bu örgütlerle olan diyadik ilişkileri, güçlü ilişkiler olarak adlandırılmıştır. Odak örgütün orta derecede güçlü olan tek ilişkisi, yarı resmi oda/ birlik/ derneklerle olan; zayıf olan ilişkileri ise rakip firmalar ve sivil toplum örgütleri/ üniversitelerle olan ilişkileridir.

Tablo 42: Örgütsel Paydaşlara Göre İlişki Yoğunluk Aralıkları

		İlişki Yoğunluğu					
		Max.	Min.	g	Zayıf	Orta	Güçlü
1	Odak örgüt	4.39	1.66	.91	$w \leq 2.57$ (3, 8)	$2.57 < w < 3.48$ (7)	$w \geq 3.48$ (2, 4, 5, 6)
2	Müşteri firmalar	4.39	1.61	.92	$w \leq 2.53$ (8)	$2.53 < w < 3.45$ (4, 7)	$w \geq 3.45$ (1, 3, 5, 6)
3	Rakip firmalar	3.65	1.66	.66	$w \leq 2.32$ (8)	$2.32 < w < 2.98$ (1)	$w \geq 2.98$ (2, 4, 5, 6, 7)
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.98	1.49	.83	$w \leq 2.32$ (8)	$2.32 < w < 3.15$ (2, 7)	$w \geq 3.15$ (1, 3, 5, 6)
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	3.93	1.76	.72	$w \leq 2.48$ (8)	$2.48 < w < 3.20$ (7)	$w \geq 3.20$ (1, 2, 3, 4, 6)
6	Resmi kamu kurumları	3.59	2.18	.47	$w \leq 2.65$ (8)	$2.65 < w < 3.12$ (7)	$w \geq 3.12$ (1, 2, 3, 4, 5)
7	Yarı resmi oda/birlik/dernekler	3.22	2.27	.31	$w \leq 2.58$ (5, 8)	$2.58 < w < 2.89$ (2, 4, 6)	$w \geq 2.89$ (1, 3)
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	2.27	1.49	.26	$w \leq 1.75$ (1, 2, 3, 4)	$1.75 < w < 2.01$ (5)	$w \geq 2.01$ (6)

Pilot çalışmada da belirtildiği üzere yukarıda belirtilen bu analizde her örgütün kendine özgü ilişki aralık skalası baz alınmaktadır. Bu aşamada, pilot araştırmada olduğu gibi, ilişki aralıkları örgüt kümesi genelinde de hesaplanmıştır. Buna göre, 4.39'un maximum, 1.49'un ise minimum olarak alındığı bir ilişki aralığında, ilişki yoğunluklarına göre sınıflandırma Tablo 43'de görülmektedir.

Tablo 43: Örgüt Kümesi Genelinde İlişki Yoğunluk Aralıkları

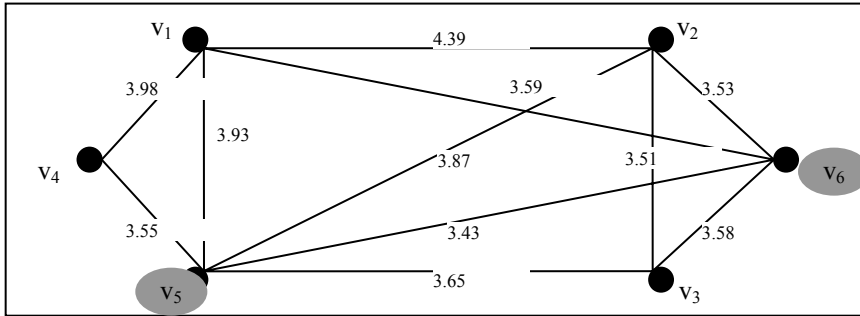
		İlişki Yoğunluğu		
		Zayıf	Orta	Güçlü
		$w \leq 2.45$	$2.45 < w < 3.41$	$w \geq 3.41$
1	Odak örgüt	(3, 8)	(7)	(2, 4, 5, 6)
2	Müşteri firmalar	(8)	(4, 7)	(1, 3, 5, 6)
3	Rakip firmalar	(1, 8)	(4, 7)	(2, 5, 6)
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	(8)	(2, 3, 7, 6)	(1, 5)
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	(8)	(7)	(1, 2, 3, 4, 6)
6	Resmi kamu kurumları	(8)	(4, 7)	(1, 2, 3, 5)
7	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	(8)	(1, 2, 3, 4, 5, 6)	-
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	-	-

Not. $g = (4.39 - 1.49) / 3 = 0.96$

İlişki yoğunluğu matrisinde, yoğunluk derecesine göre üçe ayrılan diyadik ilişkiler baz alınarak, Şekil 37, Şekil 38 ve Şekil 39'de görülen üç ağırlıklı çizge elde

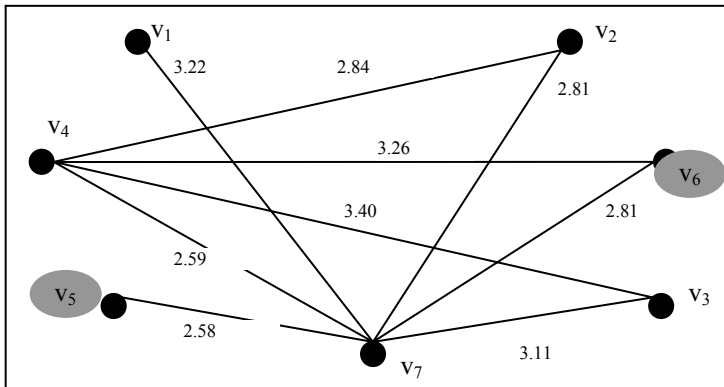
edilmektedir. Şekillerde ağırlıklandırma, diyadik ilişkinin sahip olduğu ortalama değerler dikkate alınarak yapılmıştır. Örgütlerin niceliksel yapısı ele alınırken bahsedilen Evan'ın (1976) öne sürdüğü örgüt kümesi kurulum düzenlerinin, burada alan araştırması verileri ile seçilen odak örgütün içerisinde yer aldığı örgüt kümesi açısından açıklanması mümkündür. Hatırlanacağı üzere Evan (1965, 1976) diyadik ilişki düzlemi haricinde, tekerlek, tüm-kanal ve zincir tipi olmak üzere 4 örgüt kümesi formundan bahseder. Burada güçlü ilişkilerin verildiği ağırlıklı çizge (bkz. Şekil 37) ilk bakışta, tüm-kanalların açık olduğu bir alt kümeye işaret etmektedir. Yine de örgütsel küme genelinde değerlendirildiğinde, kısmen veya tamamen izole olmuş çeşitli örgütsel paydaşların olduğu görülmektedir. Örneğin, 7 nolu ve 8 nolu örgütsel paydaşlar, bu ilişkilerin en yoğun olduğu grup içerisinde yer almamaktadırlar. Aynı durum, diğer iki ağırlıklı çizge için de geçerlidir.

Şekil 37: Güçlü Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi



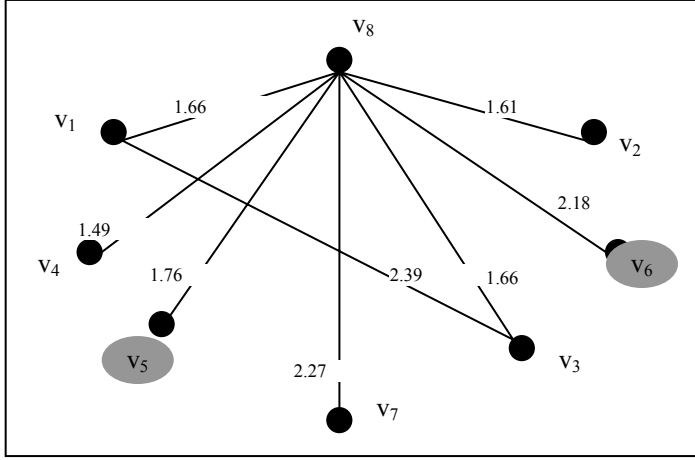
Not. Ağırlıklandırma ilişki yoğunluğu matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. ($w \geq 3.43$)

Şekil 38: Orta Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma ilişki yoğunluğu matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. ($2.46 < w < 3.43$)

Şekil 39: Zayıf Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesinin Ağırlıklı Çizgesi

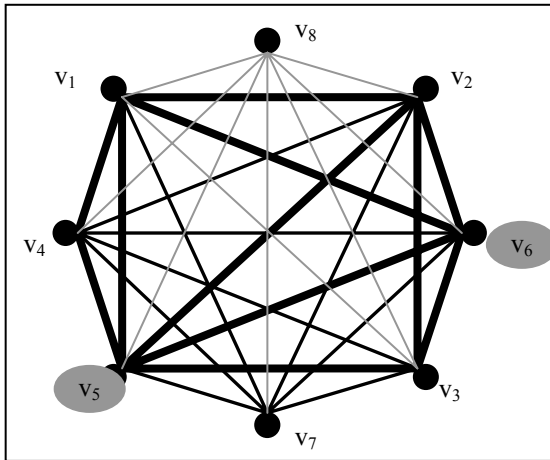


Not. Ağırlıklandırma ilişki yoğunluğu matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. ($w \leq 2.46$)

Yukarıda verilen ve örgüt kümesinin üç farklı yoğunluk düzeyini ifade eden alt kümelerini gösterir çizgeler birleştirildiğinde, Şekil 40’da yer alan tek bir tam çizge elde edilmektedir. Her tepesinde, sekiz örgütsel paydaştan birinin yer aldığı sekizgen şeklindeki bu çizgede ayrıt kalınlıklarının açıklaması şu şekildedir:

- Kalın çizgili ayrıtlar: $w \geq 3.43$ (ilişki yoğunluğu güçlü düzeyde)
- Orta kalınlıktaki ayrıtlar: $2.46 < w < 3.43$ (ilişki yoğunluğu orta düzeyde)
- İnce çizgili ayrıtlar: $w \leq 2.46$ (ilişki yoğunluğu zayıf düzeyde)

Şekil 40: İlişki Yoğunluğu Tam Çizgesi



3.4.2.2.4. Niteliksel İlişki Yapısı Matrisi: Güç Dengesi

Niteliksel ilişki yapısının ilk boyutu olan güç dengesi matrisinden elde edilen veriler 5'li bir ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Diğer ölçeklerden farklı olarak bu ölçek üzerinde örgütsel paydaşlar yatay ve dikey (A ve B) olmak üzere iki gruba ayrılmış ve 1 her zaman, 2 çoğunlukla A grubundaki örgütün daha güçlü olduğunu, 4 çoğunlukla, 5 ise her zaman B grubundaki örgütün güçlü olduğunu belirtmekte kullanılmıştır. Bu ölçekte, 3 ise iki tarafın eşit güçte olduğunu belirtir. Tablo 44'de sunulduğu üzere, güç dengesi matrisinden elde edilen 28 diyadik ilişkinin ortalama değerlerinin, tüm matris için 2.101 ile 4.034 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 44: Güç Dengesi Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

A →			1	2	3	4	5	6	7
B			Odak Örgüt						
↓									
2	Müşteri firmalar	Ort.	3.054						
		Mod	3.00						
		Std.S.	1.259						
3	Rakip firmalar	Ort.	2.794	2.655					
		Mod	3.00	3.00					
		Std.S.	.9712	1.163					
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Ort.	2.232	2.101	2.245				
		Mod	2.00	2.00	2.00				
		Std.S.	1.136	1.077	1.106				
5	Bankalar ve/ya finans kurumları	Ort.	2.739	2.847	2.898	3.052			
		Mod	3.00	4.00	4.00	3.00			
		Std.S.	1.302	1.156	1.241	1.259			
6	Resmi kamu kurumları	Ort.	3.902	3.966	3.915	4.034	3.796		
		Mod	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00		
		Std.S.	1.268	1.206	1.249	1.184	1.270		
7	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	Ort.	2.944	2.916	3.016	3.189	2.762	2.491	
		Mod	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
		Std.S.	1.033	.9964	1.008	.9992	1.022	1.194	
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	Ort.	2.550	2.694	2.678	2.706	2.694	2.288	2.551
		Mod	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
		Std.S.	1.064	1.021	.9903	1.092	1.021	1.099	.9398

Diyadik ilişkilerde taraflar arasında güç dengesinin olup olmadığını ölçmek üzere, Newbold ve diğerlerinin (2003: 15-17) frekans dağılımı için verdiği formül izlenerek örgüt kümesinde en yüksek değer ile en düşük değer arasındaki farktan elde edilen aralık genişliği (g) bulunmuş ve güç dengesinin çok dengesiz, dengesiz

ve dengeli olduğu ilişkiler saptanabilmiştir. Bu durumda matris 5’li ölçeğini yansıtmak üzere iki g değeri hesaplanmıştır:

- 1 her zaman, 2 çoğunlukla A grubundaki örgüt daha güçlüdür :

$$g = (3.00 - 2.101)/2 = 0.4495$$
- 3 dengeli ilişkiler
- 5 her zaman, 4 çoğunlukla B grubundaki örgüt güçlüdür:

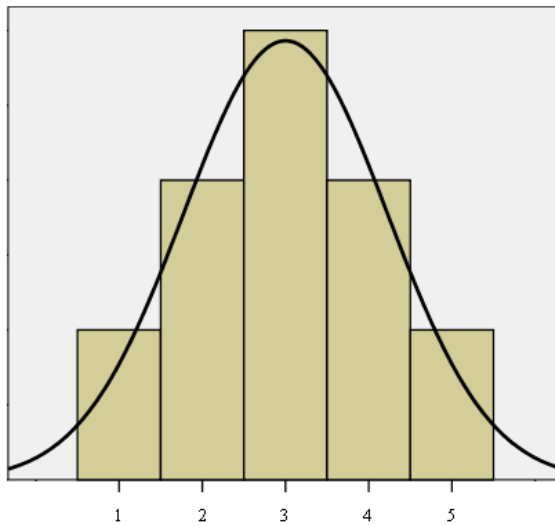
$$g = (4.034 - 3.00)/2 = 0.517$$

Güç dağılımının ayrıştırılmasında 5’li ölçek aynen yansıtılmış ve Tablo 45’de 28 ilişki bu dağılıma göre yerleştirilmiştir. Şekil 41’de, ilişkilerin denge durumu, normal dağılım eğrisi üzerinde temsili olarak gösterilmektedir.

Tablo 45: Örgüt Kümesi Geneline Güç Dengesi Aralıkları

Güç Dengesi Ölçeği	Diyadik İlişkiler	Denge Durumu
1 $w \leq 2.55$	(3, 7, 9, 14, 26, 27, 28)	Çok dengesiz
2 $2.55 < w < 3.00$	(2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 18, 22, 24, 25)	Dengesiz
3 $w = 3.00$	(-)	Dengeli
4 $3.00 < w < 3.51$	(1, 17, 19, 21)	Dengesiz
5 $w \geq 3.51$	(5, 11, 16, 20, 23)	Çok dengesiz

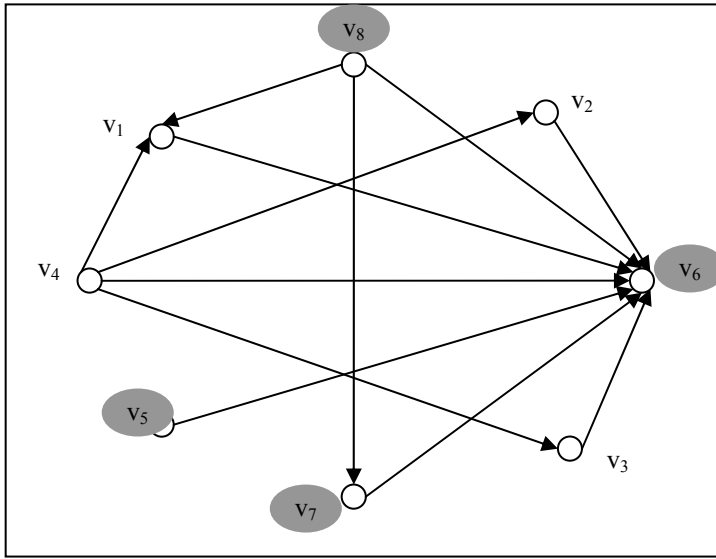
Şekil 41: Güç Dengesi Normal Dağılım Eğrisi



Not. Çok Dengesiz Güç İlişkileri (1 = $w \leq 2.55$ ve 5 = $w \geq 3.51$)
Dengesiz Güç İlişkileri (2 = $2.55 < w < 3.00$ ve 4 = $3.00 < w < 3.51$)
Dengeli İlişkiler ($w = 3.00$)

Güç matrisinden elde edilen sonuçlar, Tablo 45’te görüldüğü üzere, güç dengesizliğinin oranına göre üçe ayrılmış bulunmaktadır. Burada, ayrıt ağırlığının 3’e eşit olduğu hiçbir diyadik ilişki olmaması, örgüt kümesinde güç dengesinin birbirine tamamen eşit olduğu ilişkilerin olmadığını göstermektedir. Bu durumda, güç dengesizliğinin oranına göre iki çizge elde edilecektir. İlk çizge, Şekil 42’de görülen, güç dengesizliğinin en çok olduğu diyadik ilişkileri gösteren yönlü çizgedir. Bu çizge incelendiğinde, ortaya çıkan en dikkat çekici sonuç, örgüt kümesinde bulunan tüm örgütsel paydaşların resmi kamu kurumları ile olan ilişkilerinde güç dengesizliğinin çok büyük oranda olduğudur. 7 diyadik ilişkinin hepsinde, resmi kamu kurumları diğer örgütsel paydaştan çok daha güçlü bir konumda bulunmaktadır. Çizgede görüldüğü üzere, güç dengesizliğine en fazla maruz kalan örgütsel paydaş 4 nolu tedarikçi/taşıeron firmalar ve onların ardından 8 nolu sivil toplum örgütleri ve üniversitelerdir.

Şekil 42: Çok Dengesiz Güç İlişkileri Alt Kümesinin Yönlü Çizgesi

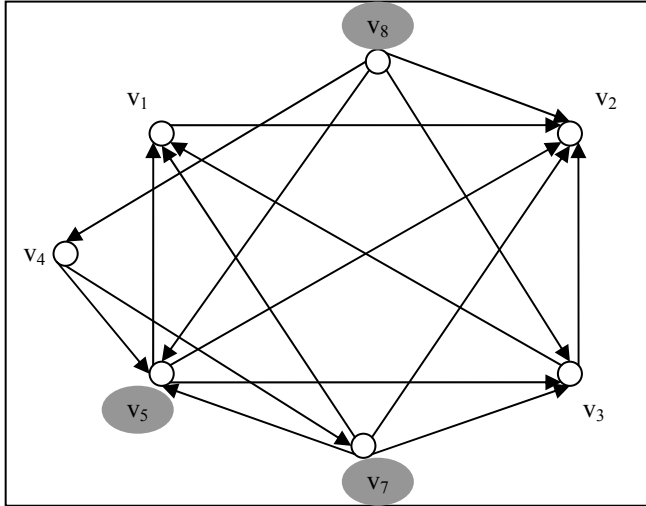


Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Güç matrisinden elde edilen ve ilişkilerin ilk çizgeye göre daha az engesiz olduğu diyadik ilişkiler Şekil 43’de yer alan çizgede görülmektedir. Bu çizge üzerinde yer alan ayrıtlar, nispeten daha dengeli bir güç dağılımını işaret etmektedir. Buna rağmen, ayrıtların yönlülüğü dikkate alındığında, çizgede yer alan müşteri

firmaların, örgüt kümesindeki diğer tüm örgütsel paydaşlardan daha güçlü bir konumda olduğunu söylemek mümkündür.

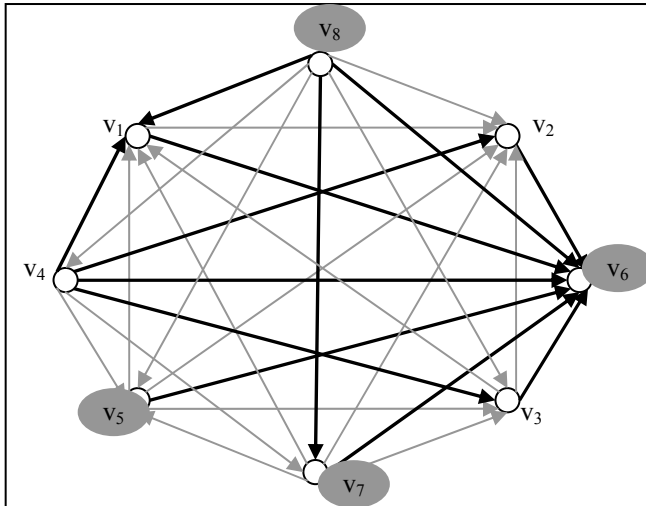
Şekil 43: Dengesiz Güç İlişkileri Alt Kümesinin Yönlü Çizgesi



Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Yukarıda verilen iki çizgenin birleşimi ile Şekil 44'te yer alan, güç dengelerini gösterir tam bir çizge elde edilmektedir.

Şekil 44: Örgüt Kümesinde Güç Dengelerini Gösterir Tam Çizge



Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Kalın çizgili ayrıtlar: Çok Dengesiz Güç İlişkileri ($1 = w \leq 2.55$ ve $5 = w \geq 3.51$)

İnce çizgili ayrıtlar: Dengesiz Güç İlişkileri ($2 = 2.55 < w < 3.00$ ve $4 = 3.00 < w < 3.51$)

Örgüt kümesinde yer alan 28 ilişkide, güç dengesizliğinin boyutlarını karşılaştırmak için yapılan bir diğer analiz ile diydik ilişkilerin her birinde taraflar arasında ne kadar güç mesafesi olduğu bulunmuştur. Bir diydik ilişkinin 2.5 olması durumunda A grubunda yer alan örgütsel paydaş lehine 0.5 birimlik (3.00 - 2.5 = 0.5) bir güç açığa çıkarken, 3.5 olması durumunda ise yine 0.5 birimlik (3.50 - 2.5 = 0.5) bir fayda açığa çıkmaktadır. Burada güç dengesizliği miktarı bir grup lehine arttıkça, diğer grubun üzerindeki baskının da arttığı düşünülürse, ilişkinin 3.00'a olan uzaklığı ile ilişkinin eşitsizliği arasında doğru orantı olduğu öngörülebilir. Bu bilgiler ışığında, örgüt kümesine ait çizgelerde, her diydik ilişkide açığa çıkan güç dengesizliği miktarları toplanarak çizgeler arası karşılaştırma yapmak olasıdır.

Tablo 46: Diydik İlişkilerde Güç Dengesizliği Miktarları

	v ₁		v ₂		v ₃		v ₄		v ₅		v ₆		v ₇	
	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x
v ₂	3.054	.054												
v ₃	2.794	.206	2.655	.345										
v ₄	2.232	.768	2.101	.899	2.245	.755								
v ₅	2.739	.261	2.847	.153	2.898	.102	3.052	.052						
v ₆	3.902	.902	3.966	.966	3.915	.915	4.034	1.034	3.796	.796				
v ₇	2.944	.056	2.916	.084	3.016	.016	3.189	.189	2.762	.238	2.491	.509		
v ₈	2.550	.450	2.694	.306	2.678	.322	2.706	.294	2.694	.306	2.288	.712	2.551	.449

Not. Diydik ilişkilerde ortaya çıkan mutlaka güç miktarını bulmak için, gücün iki taraf için de eşit olduğu 3.00 değerinden her diydik için elde edilen ortalama değer (μ) çıkarılmıştır. Bu durumda toplam değeri elde etmek için kullanılan formül şu şekildedir : $|x| = 3.00 - \mu$

Tablo 46'da görüldüğü üzere, 28 diydik ilişkinin, 3.00'a olan uzaklığını bulmak üzere, her ilişkinin güç dengesi ortalaması, 3.00'dan çıkarılmış ve mutlak değer olarak ifade edilmiştir. Hesaplanan bu uzaklıkların 0.016 ile 1.034 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, bir çizgede açığa çıkan güç miktarının ayrıt başına kaç birim olduğunu hesaplamak için, aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$\phi = \frac{\sum_{i=1}^m |x(p_j, p_k)|}{m}, j < k$$

Formülde,

ϕ = diydik ilişkide açığa çıkan güç miktarını;

$|x(p_j, p_k)|$ = bir ayrıtın ağırlığı olarak ifade edilen iki örgütsel paydaş arasındaki güç miktarının orta nokta olan 3.00'a olan uzaklığını;

m = çizgede yer alan ayrıtların sayısını

ifade etmektedir.

Etki matrisinde bulunan 28 ilişki için hesaplanan bu uzaklık değerlerinin hangi örgütsel paydaşın lehine, hangisinin aleyhine olduğu ve her paydaşın örgüt kümesinde ilişkilerden fayda miktarı Tablo 47'de görülmektedir.

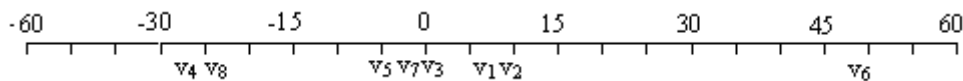
Tablo 47: Örgütsel Paydaşların Örgüt Kümesindeki Toplam Güç Miktarları

	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5	v_6	v_7	v_8	Toplam Güç Miktarı	Onluk Sistem Karşılığı
v_1	-	-.054	.206	.768	.261	-.902	.056	.450	0.785	7,85
v_2	.054	-	.345	.899	.153	-.966	.084	.306	0.821	8,21
v_3	-.206	-.345	-	.755	.102	-.915	-.016	.322	-0.097	-0,97
v_4	-.768	-.899	-.755	-	-.052	-1.034	-.189	.294	-2.635	-26,35
v_5	-.261	-.153	-.102	.052	-	-.796	.238	.306	-0.455	-4,55
v_6	.902	.966	.915	1.034	.796	-	.509	.712	4.932	49,32
v_7	-.056	-.084	.016	.189	-.238	-.509	-	.449	-0.177	-1,77
v_8	-.450	-.306	-.322	-.294	-.306	-.712	-.449	-	-2.389	-23,89

Not. Toplam güç miktarları, her örgütsel paydaş için yatay konumda verilen uzaklık değerleri toplanarak bulunmuştur. Bu değeri daha kolay yorumlayabilmek için 10 ile çarpılarak onluk sistem karşılıkları hesaplanmıştır.

Tabloda görülen ve örgütsel paydaşların birbirlerine göre güç konumlarını ifade eden değerlerin, görece birbirlerine olan uzaklıkları Şekil 45'de bir skala üzerinde yansıtılmaktadır. Burada daha net görüldüğü üzere, 8 örgütsel paydaştan sadece 3'ü bu güç dengesinde pozitif tarafta yer almaktadır. En güçlü konumda olan resmi kamu kurumları ile en güçsüz konumda olan sivil toplum örgütleri ve üniversiteler arasında 75.67 derecelik bir fark bulunmaktadır. Bu durum, iki örgütsel paydaş arasındaki derin güç dengesizliğini açıkça ortaya koymaktadır.

Şekil 45: Örgütsel Paydaşların Güç Skalası Üzerinde Konumları



3.4.2.2.5. Niteliksel İlişki Yapısı Matrisi: Güven Derecesi

İlişkinin niteliksel yapısına ilişkin olarak analiz edilen ikinci boyut örgüt kümesindeki paydaşlar arasındaki karşılıklı güven derecesidir. Burada, diydik ilişkideki taraflar arasındaki karşılıklı güven 5’li bir ölçek ile ölçülmüştür (1 = Hiç, 2 = Biraz, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok fazla). Tablo 48’de görüldüğü üzere, 28 ilişkinin yer aldığı örgüt kümesinde tarafların arasındaki güven derecelerinin en düşük olduğu ilişki 3.04 ile odak örgüt ile rakip firmalar arasındaki iken, en yüksek olduğu ilişki 4.48 ile odak örgüt ile müşteri firmalar arasındadır. Tablo genelinde hiç 3.04’ten küçük bir değer olmaması, örgüt kümesi genelinde tüm örgütsel paydaşların birbirine ortalamanın üzerinde güven duyduklarının belirtisidir. Bu tabloda dikkati çeken bir diğer önemli unsur, en yüksek ve en düşük güven derecesi arasındaki farkın (3.04 ile 4.48 arasındaki fark) oldukça küçük olmasıdır. Bu durum, örgütsel paydaşlar arasındaki ilişkilerin güven derecesi anlamında aşırı uçlara doğru dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 48: Güven Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

			1	2	3	4	5	6	7
			Odak Örgüt						
2	Müşteri firmalar	Ort.	4.486						
		Std.S.	.7022						
3	Rakip firmalar	Ort.	3.041	3.508					
		Std.S.	1.206	1.010					
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Ort.	4.026	3.750	3.683				
		Std.S.	.9377	.8544	.9111				
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	Ort.	4.240	4.064	3.807	3.771			
		Std.S.	.6943	.7654	.7891	.7563			
6	Resmi kamu kurumları	Ort.	4.202	4.032	3.965	3.827	4.155		
		Std.S.	.8597	.8360	.8369	.9936	.8335		
7	Yarı resmi oda/birlik/dernekler	Ort.	4.000	3.721	3.672	3.500	3.810	3.775	
		Std.S.	.8108	.8191	.8247	.9597	.8876	.8794	
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	Ort.	3.732	3.606	3.551	3.280	3.672	3.758	3.754
		Std.S.	1.055	1.021	.9764	1.130	.9980	.9789	.9312

Ort.: ortalama değer / Std. S.: Standard Sapma

Her ne kadar güven aralığı ortalamanın üzerinde ve küçük olmakla birlikte, analize olanak tanımak üzere, bu aralığın da kendi içerisinde yüksek, orta ve düşük düzeyde güven ilişkileri olarak ayırt etmek mümkündür. Newbold ve diğerlerinin (2003: 15-17) formülünden hareketle, güven matrisinden elde edilen ortalama

değerleri, her bir örgüt kümesi elemanı açısından tek tek değerlendirilerek, bu paydaşın sahip olduğu düşük, orta ve yüksek derecede olan güven ilişkileri olarak ayrıştırılmıştır. Tablo 49’da görüldüğü üzere, örneğin odak örgütün güçlü güven derecesine sahip olduğu ilişki sayısı beş iken (müşteri firmalar, tedarikçi/taşeron firmalar, bankalar ve/veya finans kurumları, resmi kamu kurumları ve yarı resmi oda/birlik/dernekler), orta düzeyde güvene dayalı ilişki sayısı bir (sivil toplum örgütleri/üniversiteler), zayıf düzeyde güvenin olduğu ilişkisi sayısı birdir (rakip firmalar).

Tablo 49: Örgütsel Paydaşlara Göre Güven Aralıkları

		Güven					
		Max.	Min.	g	Düşük	Orta	Yüksek
1	Odak örgüt	4.48	3.04	.48	$w \leq 3.52$	$3.52 < w < 4.0$	$w \geq 4.00$
		(2)	(3)		(3)	(8)	(2, 4, 5, 6, 7)
2	Müşteri firmalar	4.48	3.50	.32	$w \leq 3.82$	$3.82 < w < 4.14$	$w \geq 4.14$
		(1)	(3)		(3, 4, 7, 8)	(5, 6)	(1)
3	Rakip firmalar	3.96	3.04	.30	$w \leq 3.34$	$3.34 < w < 3.64$	$w \geq 3.64$
		(6)	(1)		(1)	(2, 8)	(4, 5, 6, 7)
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	4.02	3.28	.24	$w \leq 3.52$	$3.52 < w < 3.76$	$w \geq 3.76$
		(1)	(8)		(8)	(2, 3, 7)	(1, 5, 6)
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	4.24	3.67	.32	$w \leq 3.99$	$3.99 < w < 4.31$	$w \geq 4.31$
		(1)	(8)		(3, 4, 7, 8)	(1, 2, 6)	-
6	Resmi kamu kurumları	4.20	3.75	.15	$w \leq 3.90$	$3.90 < w < 4.05$	$w \geq 4.05$
		(1)	(8)		(4, 7, 8)	(2, 3)	(1, 5)
7	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	4.00	3.50	.16	$w \leq 3.66$	$3.66 < w < 3.82$	$w \geq 3.82$
		(1)	(4)		(4)	(2, 3, 5, 6, 7)	(1)
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	3.75	3.28	.15	$w \leq 3.43$	$3.43 < w < 3.58$	$w \geq 3.58$
		(6)	(4)		(4)	(3)	(1, 2, 5, 6, 7)

Yukarıda verilen tabloda, diydik ilişkideki güvenin karşılıkları tam olarak ortaya konmadığından, aynı formül örgüt kümesi genelinde güven dereceleri arasındaki aralık (3.04 ile 4.48 arasındaki fark) baz alınarak, tüm örgütsel paydaşlar için aynı aralık değerleri ile tekrar hesaplanmıştır. Tablo 50’de görüldüğü üzere, tüm örgüt kümesinde yüksek düzeyde güven ilişkileri en çok olan örgütsel paydaş odak örgüt iken, rakip firmalar ve sivil toplum örgütleri ve üniversitelerin hiç yüksek düzeyde güven derecesine sahip ilişkisi olmadığı görülmektedir. Bankalar ve/veya finans kurumları ile resmi kamu kurumlarınıninsa, düşük düzeyde güvene dayalı hiç bir ilişkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu tablodan hareketle üç güven derecesi

baz alınarak oluşturulan ağırlıklı çizgeler Şekil 46, Şekil 47 ve Şekil 48’de görülmektedir.

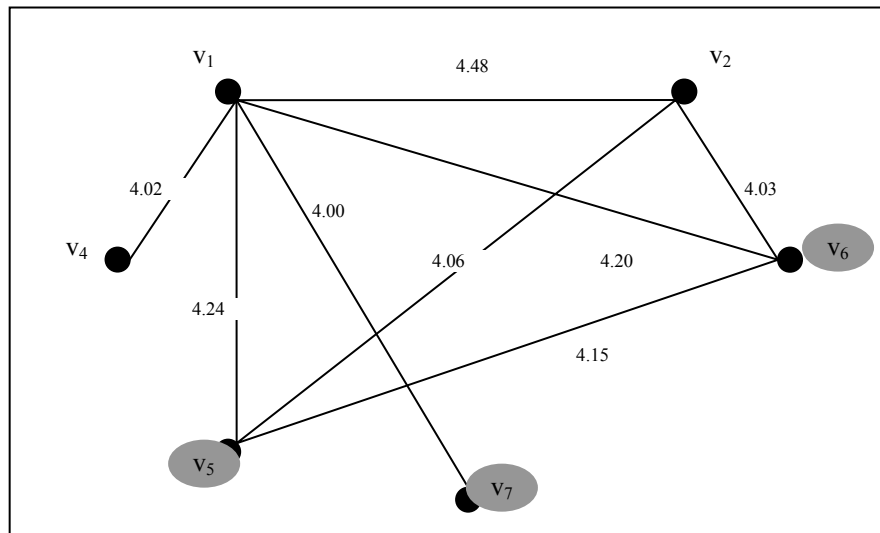
Tablo 50: Örgüt Kümesi Geneline Güven Aralıkları

		Güven		
		Düşük	Orta	Yüksek
		$w \leq 3.52$	$3.52 < w < 4.00$	$w \geq 4.00$
1	Odak örgüt	(3)	(8)	(2, 4, 5, 6, 7)
2	Müşteri firmalar	(3)	(4, 7, 8)	(1, 5, 6)
3	Rakip firmalar	(1, 2)	(4, 5, 6, 7, 8)	-
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	(7, 8)	(2, 3, 5, 6)	(1)
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	-	(3, 4, 7, 8)	(1, 2, 6)
6	Resmi kamu kurumları	-	(3, 4, 7, 8)	(1, 2, 5)
7	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	(4)	(2, 3, 5, 6, 8)	(1)
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	(4)	(1, 2, 3, 5, 6, 7)	-

Not. $g = (4.48 - 3.04) / 3 = 0.48$

Yüksek düzeyde güvene dayalı ilişkilerin yer aldığı ilk çizgede, odak örgütün alt küme elemanları arasındaki farkı açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu grupta kendisine yer bulan tedarikçi/ taşeron firmalar (v_4) ile yarı resmi oda/ birlik/ derneklerin (v_7) sadece birer adet güçlü ilişkisi olduğu görülmektedir.

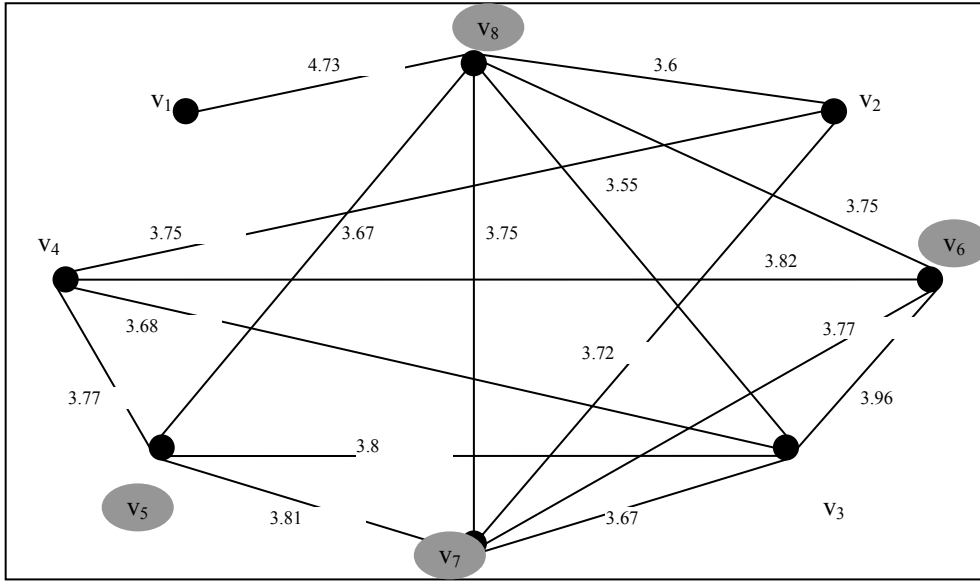
Şekil 46: Yüksek Düzeyde Güvene Dayalı İlişkiler Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma güven matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. ($w \geq 4.00$)

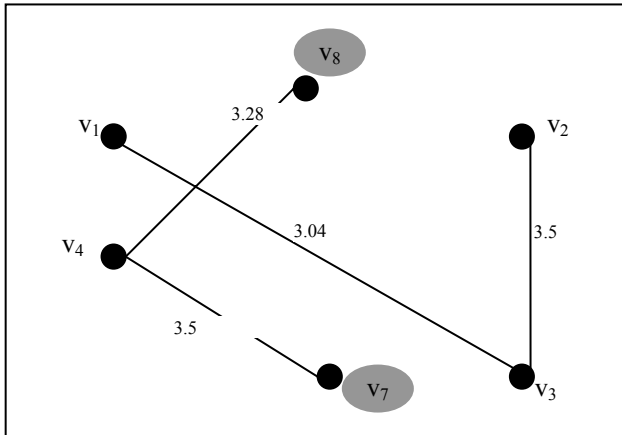
Örgüt kümesindeki diyadik ilişkilerin bir çoğunun orta düzeyde güvene dayalı ilişkiler çizgesinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, düşük düzeyde güvene dayalı ilişkiler alt kümesinde sadece 4 diyadik ilişkinin yer aldığı görülmektedir. Burada, birbirine en az güvenen örgütsel paydaşlar odak örgüt ile rakip firmalar, rakip firmalar ile müşteri firmalar, tedarikçi/ taşeron firmalar ile sivil toplum örgütleri/üniversiteler, tedarikçi/ taşeron firmalar ile yarı resmi odak/ birlik/ derneklerdir.

Şekil 47: Orta Düzeyde Güvene Dayalı İlişkiler Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma güven matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. ($3.52 < w < 4.00$)

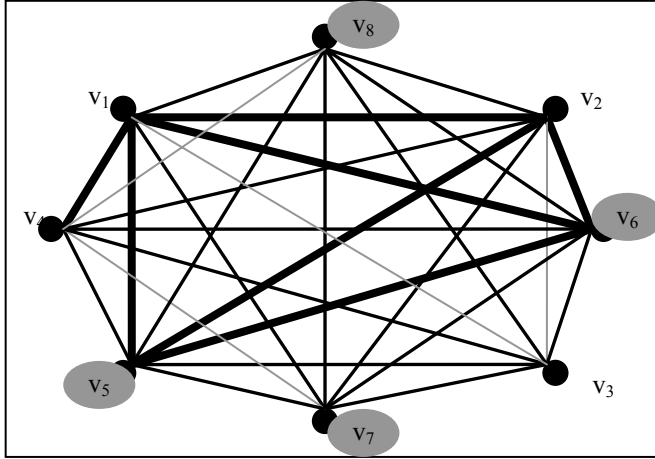
Şekil 48: Düşük Düzeyde Güvene Dayalı İlişkiler Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma güven matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. ($w \leq 3.52$)

Yukarıda farklı düzeydeki güven dereceleri için verilen çizgelerin birleştirilmesi ile Şekil 49’da görülen örgüt kümesi genelinde güven derecelerini farklı ayrıtlarla gösteren bir tam çizge elde edilmiştir.

Şekil 49: Örgüt Kümesinde Güveni Gösterir Tam Çizge



Not. Kalın çizgili ayrıtlar: Yüksek düzeyde güvene dayalı ilişkiler ($w \geq 4.00$)
Orta kalınlıktaki ayrıtlar: Orta düzeyde güvene dayalı ilişkiler $3.52 < w < 4.00$
İnce çizgili ayrıtlar: Düşük düzeyde güvene dayalı ilişkiler $w \leq 3.52$

3.4.2.2.6. İlişki Etkisi Matrisi

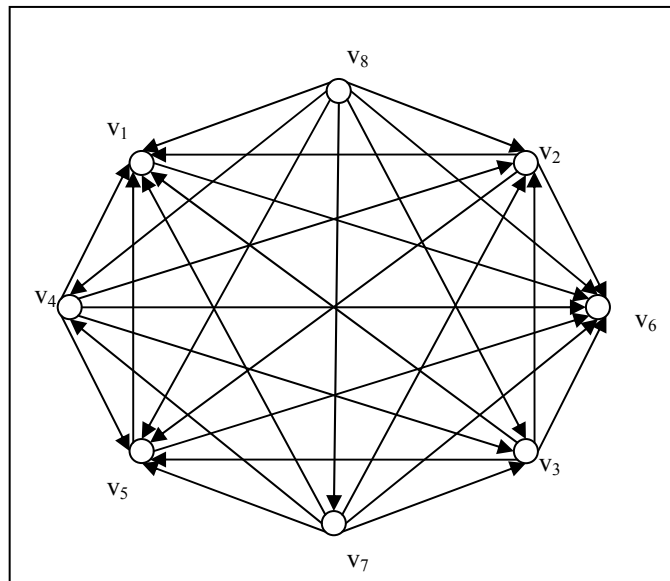
İlişki etkisi ölçek tablosundan hatırlanacağı üzere, ilişki etkisi matrisinde, diyadik ilişkiden tarafların hangisinin daha fazla fayda sağladığını ölçmek üzere 6’lı Likert ölçek oluşturulmuş ve burada 1 her zaman, 2 çoğunlukla A örgütü faydasına, 4 çoğunlukla, 5 her zaman ilişkilerin B örgütü faydasına olduğu, 0 her iki tarafında faydasına olmayan, 3 ise her iki tarafında faydasına olduğu durumları belirtmek için kullanılmıştır. Bu ölçeklendirme sistemine göre, ilişki etkisi matrisinden elde edilen değerler Tablo 51’de görülmektedir. Buna göre, tablo değerleri 2.232 (odak örgüt ile rakip firmalar arasındaki diyadik ilişki) ile 3.205 (odak örgüt ile resmi kamu kurumları arasındaki diyadik ilişki) arasında değişmektedir. Tabloda yer alan değerler baz alınarak, ilişkinin kimin faydasına olduğu ayrıt yönlülüğü ile ifade edilerek Şekil 50’de görülen bir çizge elde edilmiştir.

Tablo 51: İlişki Etkisi Matrisi: Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

A →			1	2	3	4	5	6	7
B ↓			Odak Örgüt						
2	Müşteri firmalar	Ort.	2.891						
		Std.S.	.8369						
3	Rakip firmalar	Ort.	2.232	2.830					
		Std.S.	1.317	.7690					
4	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Ort.	2.808	2.883	2.862				
		Std.S.	.9377	.8847	.9449				
5	Bankalar ve/veya finans kurumları	Ort.	2.986	3.066	3.135	3.152			
		Std.S.	.6970	.7099	.7758	.6901			
6	Resmi kamu kurumları	Ort.	3.205	3.050	3.084	3.016	3.033		
		Std.S.	1.246	1.213	1.316	1.306	1.299		
7	Yarı resmi oda/birlik/dernekler	Ort.	2.944	2.866	2.966	2.949	2.949	2.728	
		Std.S.	1.046	1.111	1.016	1.024	1.089	1.201	
8	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler	Ort.	2.811	2.844	2.948	2.931	2.724	2.724	2.793
		Std.S.	1.141	1.151	1.130	1.057	1.210	1.196	1.038

Ort.: ortalama değer / Std. S.: Standard Sapma

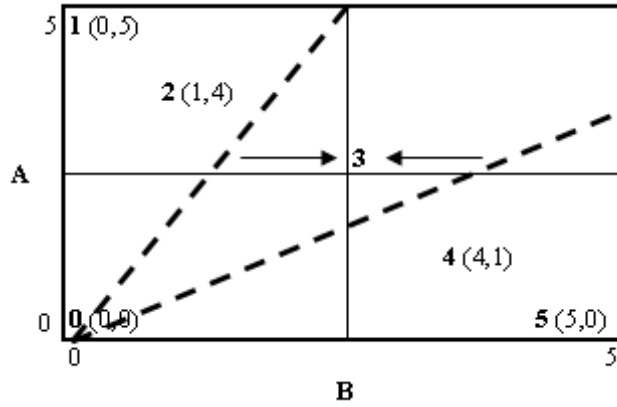
Bu çizgede görüldüğü üzere, örgüt kümesinde resmi kamu kurumları (v_6) müdahil oldukları tüm diyardik ilişkileri kendi lehinde sonuçlandırmakta, yani en çok faydalanan taraf olmaktadır. Bu örgütsel paydaşı takiben, odak örgüt (v_1) ve bankalar ve/veya finans kurumları (v_5) tüm diyardik ilişkilerinin sadece birisinde (resmi kamu kurumları ile olan ilişkileri) hariç, ilişkiden en çok faydalanan taraf konumundadır.

Şekil 50: Örgüt Kümesinde İlişki Etkisini Gösterir Yönlü Çizge

Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

İlişkide ortaya çıkan toplam fayda açığını bulmak için, ilişkiden her iki tarafında eşit faydalandığı (%50-%50) durum olan 3 noktasına olan uzaklıkların bulunması gerekmektedir. Örneğin, Şekil 51’de görüldüğü üzere, bir diydik ilişkinin 2.5 olması durumunda A grubunda yer alan örgütsel paydaş lehine 0.5 birimlik ($3.00 - 2.5 = 0.5$) bir fayda açığa çıkarken, 3.5 olması durumunda ise yine 0.5 birimlik ($3.50 - 2.5 = 0.5$) bir fayda açığa çıkmaktadır. Burada açığa çıkan fayda miktarı bir grup lehine arttıkça, diğer grubun toplam faydadan (%100) daha az aldığı düşünülürse, ilişkinin 3.00’a olan uzaklığı ile ilişkinin eşitsizliği arasında doğru orantı olduğu öngörülebilir. Bu bilgiler ışığında, örgüt kümesine ait çizgelerde, her diydik ilişkide açığa çıkan fayda miktarları toplanarak çizgeler arası karşılaştırma yapmak olasıdır.

Şekil 51: İlişki Etkisi Ölçek Çizelgesi Üzerinde Orta Noktaya Uzaklıklar



Tablo 52: Diydik İlişkilerde Açığa Çıkan Fayda Miktarları

	v ₁		v ₂		v ₃		v ₄		v ₅		v ₆		v ₇	
	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x	μ	x
v ₂	2.891	.109												
v ₃	2.232	.768	2.830	.197										
v ₄	2.808	.192	2.883	.117	2.862	.138								
v ₅	2.986	.014	3.066	.066	3.135	.135	3.152	.152						
v ₆	3.205	.205	3.050	.050	3.084	.084	3.016	.016	3.033	.033				
v ₇	2.944	.056	2.866	.134	2.966	.034	2.949	.051	2.949	.051	2.728	.272		
v ₈	2.811	.189	2.844	.156	2.948	.052	2.931	.069	2.724	.276	2.724	.276	2.793	.207

Not. Diydik ilişkilerde ortaya çıkan mutlaka faydayı bulmak için, faydanın iki taraf için de eşit olduğu 3.00 değerinden her diydik için elde edilen ortalama değer (μ) çıkarılmıştır. Bu durumda toplam değeri elde etmek için kullanılan formül şu şekildedir : $|x| = 3.00 - \mu$

Tablo 52’de görüldüğü üzere, 28 diyadik ilişkinin, 3.00’a olan uzaklığını bulmak üzere, her ilişkinin fayda ortalaması 3.00’dan çıkarılmış ve mutlak değer olarak ifade edilmiştir. Hesaplanan bu uzaklıkların 0.768 ile 0.014 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, bir çizgede açığa çıkan toplam fayda miktarının ayırıt başına kaç birim olduğunu hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^m |x(p_j, p_k)|}{m}, j < k$$

Formülde,

λ = diyadik ilişkide açığa çıkan fayda miktarını;

$|x(p_j, p_k)|$ = bir ayırıtın ağırlığı olarak ifade edilen iki örgütsel paydaş arasındaki fayda miktarının orta nokta olan 3.00’a olan uzaklığını;

m = çizgede yer alan ayırıtların sayısını

ifade etmektedir.

Etki matrisinde bulunan 28 ilişki için hesaplanan bu uzaklık değerlerinin hangi örgütsel paydaşın lehine, hangisinin aleyhine olduğu ve her paydaşın örgüt kümesinde ilişkilerden elde ettiği fayda miktarı Tablo 53’de görülmektedir.

Tablo 53: Örgütsel Paydaşların Örgüt Kümesindeki Toplam Fayda Miktarları

	v ₁	v ₂	v ₃	v ₄	v ₅	v ₆	v ₇	v ₈	Toplam Fayda Miktarı	Onluk Sistem Karşılığı
v ₁	-	.109	.768	.192	.014	-.205	.056	.189	1.123	11.23
v ₂	-.109	-	.197	.117	-.060	-.050	.134	.156	.385	3.85
v ₃	-.768	-.197	-	.138	-.135	-.084	.034	.052	-.960	-9.6
v ₄	-.192	-.117	-.138	-	-.152	-.016	.051	.069	-.495	-4.95
v ₅	-.014	.060	.135	.152	-	-.030	.051	.276	.630	6.3
v ₆	.205	.050	.084	.016	.030	-	.272	.276	.933	9.33
v ₇	-.056	-.134	-.034	-.051	-.051		-	.207	-.391	-3.91
v ₈	-.189	-.156	-.052	-.069	-.276	-.276	-.207	-	-.949	-9.49

Not. Toplam fayda miktarları, her örgütsel paydaş için yatay konumda verilen uzaklık değerleri toplanarak bulunmuştur. Bu değeri daha kolay yorumlayabilmek için 10 ile çarpılarak onluk sistem karşılıkları hesaplanmıştır.

Tabloda görülen ve örgütsel paydaşların ilişkilerden elde ettikleri toplam fayda miktarlarına olan görece uzaklıkları bir skala üzerinden Şekil 52’de

yansıtılmaktadır. Burada daha net görüldüğü üzere, 8 örgütsel paydaştan 4'ü bu fayda skalasında pozitif tarafta yer almaktadır. İlişkilerden en çok faydalanan odak örgüt ile en az faydalanan sivil toplum örgütleri ve üniversiteler arasında 20.72 derecelik bir fark bulunmaktadır. Bu durum, iki örgütsel paydaş arasındaki ilişki etkisi açısından eşitsiz paylaşımı açıkça ortaya koymaktadır.

Şekil 52: Örgütsel Paydaşların Fayda Skalası Üzerinde Konumları



3.4.2.3. Merkezilik Analizleri

Çalışmanın bu kısmında, araştırma sorularından bir bölümünün çizge teorisi kapsamında yanıtını aramak üzere, merkezilik kavramı üzerinde durulmuştur. Merkezilik fikrini, bir iletişim olgusu olarak ele alarak ilk inceleyen Bavelas'tır. 1940'lı yılların sonlarında, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ne ait Grup Network Laboratuvarı'nda bir araştırma ekibi ile yaptığı çalışmalar neticesinde, merkezilik olgusunun grup verimliliği ve liderlik algısı gibi unsurlarla ilgisi olduğunu ortaya koymuştur (L.C. Freeman, 1979). Bavelas bu etkileşimin, örgütün kendi karakteristiklerinden veya ait olduğu networkün özelliklerinden kaynaklandığını ileri sürer. Bu geniş kapsamlı araştırma dizisinden günümüze, merkezilik olgusunu konu alan pek çok çalışma gerçekleştirilmiş ve konu farklı açılardan incelenmiştir (Borgatti, 2005; Borgatti ve Everett, 2006; Czepiel, 1974; Estrada ve Rodriguez-Velázquez, 2005; Everett ve Borgatti, 2005; L.C. Freeman, 1977; L.C. Freeman, 1979; MacKenzie, 1966a, 1966b; Nieminen, 1973; Rogers, 1974; Sabidussi, 1966).

Merkezilik kavramının, sosyal networklerin analizinde oldukça yaygın bir şekilde çalışıldığı görülmektedir. Fakat bu olgu bireylerarası ilişkilerin olduğu kadar ÖAI'lerin analizinde de önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Örneğin Rogers (1974) çalışmasında, merkezilik kavramını ÖAI'ler bağlamında ele almış ve bazı örgütlerin merkezi olmaya daha meyilli olduklarını öne sürmüştür. Örgütlerin gerçek yaşamda

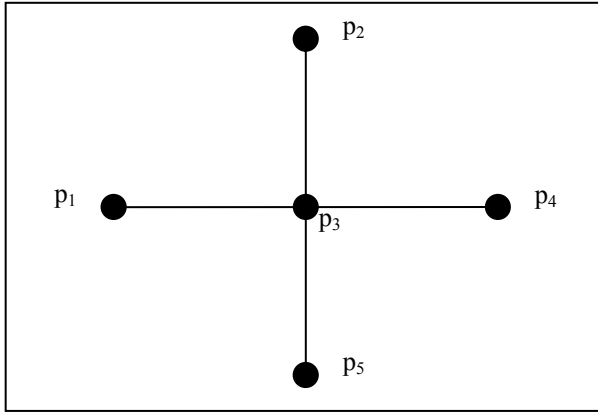
içerisinde bulundukları ilişkiler ağı gözönüne alındığında, bu ilişkilerin analizinde merkezilik olgusunun önemli bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında ilişki yoğunluğu matrisinden elde edilen alt çizgeler ve tam çizge bağlamında, örgüt kümesinde tepe merkeziliklerinin en uygun yöntemle hesaplanmasına çalışılarak, çeşitli araştırma sorularının cevaplanması için uygun bir yöntem elde edilmiştir.

Bir çizge üzerinde yer alan tepenin veya çizgenin bütününün merkeziliğinin nasıl açıklanacağı ve dolayısıyla nasıl ölçüleceği konusunda literatürde farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Merkezilik ölçümünde kullanılmak üzere derece merkeziliği, yakınlık, aradalılık, öz vektör merkeziliği, bilgi merkeziliği, akış merkeziliği, rush endeksi ve etki ölçümleri gibi pek çok teknik geliştirilmiştir. Bu kısımda öncelikle literatürde sıkça ele alınan derece (Nieminen, 1973), aradalılık (L.C. Freeman, 1979) ve yakınlık (Sabidussi, 1966) merkezilikleri incelenecek ve ilişki yoğunluğu matrislerinden elde edilen üç farklı ilişki yoğunluğundaki altçizgeler üzerinde merkezilikler hesaplanmıştır. Ardından bu tekniklerin yetersiz oldukları çeşitli noktalardan hareketle, ağırlıklı çizgeler için uygun bir ölçüm tekniği olarak Freeman, Borgatti ve White (1991) tarafından öne sürülen akış merkeziliği ele alınmıştır. Fakat bütün bu tekniklerin sahip oldukları çeşitli kısıtlar gözönüne alınarak, bu çalışmaya özel yeni bir merkezilik ölçüm tekniği öne sürülerek, çalışmadan elde edilen sonuçların analizinde kullanılmıştır.

Diğer ölçüm tekniklerinde olduğu gibi derece, aradalılık ve yakınlık ölçümleri, bir tepenin çizge üzerinde elde ettiği konuma ilişkin ortaya çıkan yapısal unsurların değerlendirildiği tekniklerdir. Örneğin, Şekil 53’de bulunan yıldız şeklindeki çizgenin ortasında yer alan tepe, açıkça görüldüğü üzere, bu çizgenin en merkezi tepesini oluşturmaktadır. Burada yıldızın merkezinde yer alan tepenin, bu genel yapı içerisinde özel bir konum elde ettiği açıktır. Çizge içerisindeki bu konumun belirlenmesinde, tepenin farklı yapısal unsurlarına bakılabilmektedir. Örneğin, çizge içerisinde elde edilen bu konum tepeye, maksimum olası ‘dereceye’ sahip, diğer noktaların en kısa patikaları (jeodezikleri) ‘arasında’ en yüksek olası sayıda bağlantı noktası üzerinde yer alan veya tüm diğer noktalara minimum

uzaklıkta yer aldığından onlara en ulaşılabilir ‘yakınlıkta’ olan bir yapısal unsur kazandırmaktadır. Bu yapısal unsurların nasıl hesaplanacağına ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda derece, aradalılık ve yakınlık merkezilikleri başlıkları altında ele alınmıştır.

Şekil 53: 5 Tepeli Bir Yıldız Çizgesi



Kaynak: (L.C. Freeman, 1979, s. 219).

3.4.2.3.1. Derece Merkeziliği

Çizge teorisi terminolojisinde sıklıkla kullanılan bir terim olan derece, bir tepeye bitişik olan ayrıtların sayısını ifade etmektedir. Nieminen (1974), bir tepenin sahip olduğu derecenin, bir merkezilik ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini öne sürmektedir. Buna göre, bir G çizgesinde yer alan p_k tepesinin derecesi aşağıdaki formül yardımı ile bulunmaktadır (Nieminen, 1974):

$$C_D(p_k) = \sum_{i=1}^n a(p_i, p_k)$$

Formülde,

$a(p_i, p_k)$ = Eğer p_i ve p_k tepeleri bir ayrıt ile birleştirilmişse 1, diğer durumlarda 0'dır.

Örneğin, ilişki yoğunluğu matrisinden hareketle, güçlü ilişki yoğunlukları baz alınarak oluşturulan alt kümede (bkz. Şekil 37), odak örgütü belirten v_1 tepesine değen 4 ayrıt bulunduğundan, bu tepenin merkezilik derecesi 4'tür. Bu formül güçlü, orta ve zayıf yoğunlukta ilişkiler baz alınarak oluşturulan alt küme çizgelerinde (bkz. Şekil 37, Şekil 38 ve Şekil 39) yer alan tüm tepeler için uygulandığında, elde edilen dereceler Tablo 54'de görülmektedir. Burada güçlü yoğunlukta ilişkiler alt kümesinde en merkezi olan banka ve finans kuruluşları (v_5) iken, ikinci çizge olan orta yoğunlukta ilişkiler alt kümesinde yarı resmi oda, birlik ve dernekler (v_7), zayıf yoğunlukta ilişkiler alt kümesinde ise sivil toplum örgütleri ve üniversitelerdir (v_8).

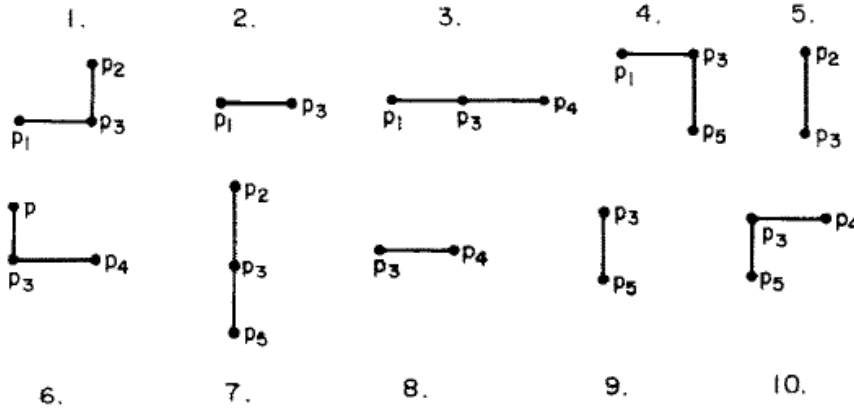
Tablo 54: İlişki Yoğunluğu Alt Kümelerinde Nieminen Tepe Merkezilikleri

Tepeler	Güçlü Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesi ($w \geq 3.43$)	Orta Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesi ($2.46 < w < 3.43$)	Zayıf Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesi ($w \leq 2.46$)
v_1	4	1	2
v_2	4	2	1
v_3	3	3	2
v_4	2	4	1
v_5	5	1	1
v_6	4	2	1
v_7	-	6	1
v_8	-	-	7

3.4.2.3.2. Aradahlık Merkeziliği

İkinci ölçüm yöntemi olan aradahlılık, tepenin diğer tepe çiftleri arasındaki en kısa patika üzerinde yer alma sıklığı ile ilgilenmektedir. Çizge teorisi literatüründe bu en kısa patika, jeodezik olarak adlandırılmaktadır. Bir başka ifade ile u ve v tepeleri arasında yer alan bir jeodezik, minimum uzaklıktaki u - v patikasını işaret eder (Gross ve Yellen, 2006: 420). Yukarıda gösterilen 5 tepeli yıldız çizgesinde (bkz. Şekil 53) yer alan tüm jeodezikler Şekil 54'te yer almaktadır. Burada, p_3 10 jeodezikin 6'sında iki tepayı birbirine bağlayan en kısa patika üzerinde yer almaktadır. Bu durumda bu yıldız şeklindeki 5 tepeli çizge üzerinde p_3 maksimum aradahlılık değerine sahiptir.

Şekil 54: Şekil 53’da Yer Alan Çizgenin Jeodezikleri



Kaynak: (L.C. Freeman, 1979, s. 222).

Bir p_k tepesinin aradalılık değerini hesaplarken, $i \neq j \neq k$ olmak üzere, aşağıdaki formül kullanılmaktadır (L.C. Freeman, 1977; 1979):

$$C_B(p_k) = \sum_i^n \sum_j^n b_{ij}(p_k), \quad i < j$$

Formülde,

$$b_{ij}(p_k) = \frac{1}{g_{ij}} \times g_{ij}(p_k) = \frac{g_{ij}(p_k)}{g_{ij}}$$

g_{ij} = p_i ve p_j tepelerini birleştiren tüm jeodezikler toplamı,

$g_{ij}(p_k)$ = p_i ve p_j tepelerini birleştiren tüm jeodezikler üzerinde p_k tepesinin yer aldığı jeodezikler toplamını belirtmektedir.

Örneğin, ilişki yoğunluğu matrisinden hareketle, güçlü ilişki yoğunlukları baz alınarak oluşturulan alt kümede (bkz. Şekil 37), odak örgütü belirten v_1 tepesinin merkezilik değeri şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$C_B(v_1) = \sum_i^n \sum_j^n b_{ij}(v_1) = b_{12}(v_1) + b_{13}(v_1) + b_{14}(v_1) + b_{15}(v_1) + b_{16}(v_1) + b_{23}(v_1) + b_{24}(v_1) + b_{25}(v_1) + b_{26}(v_1) + b_{34}(v_1) + b_{35}(v_1) + b_{36}(v_1) + b_{45}(v_1) + b_{46}(v_1) + b_{56}(v_1)$$

$$C_B(v_1) = \sum_i^n \sum_j^n b_{ij}(v_1) = \frac{g_{12}(v_1)}{g_{12}} + \frac{g_{13}(v_1)}{g_{13}} + \frac{g_{14}(v_1)}{g_{14}} + \frac{g_{15}(v_1)}{g_{15}} + \frac{g_{16}(v_1)}{g_{16}} + \frac{g_{23}(v_1)}{g_{23}} + \frac{g_{24}(v_1)}{g_{24}} + \frac{g_{25}(v_1)}{g_{25}} + \frac{g_{26}(v_1)}{g_{26}} + \frac{g_{34}(v_1)}{g_{34}} + \frac{g_{35}(v_1)}{g_{35}} + \frac{g_{36}(v_1)}{g_{36}} + \frac{g_{45}(v_1)}{g_{45}} + \frac{g_{46}(v_1)}{g_{46}} + \frac{g_{56}(v_1)}{g_{56}}$$

$$C_B(v_1) = \sum_i^n \sum_j^n b_{ij}(v_i) = \frac{1}{1} + \frac{3}{3} + \frac{1}{1} + \frac{1}{1} + \frac{1}{1} + \frac{0}{1} + \frac{1}{2} + \frac{0}{1} + \frac{0}{1} + \frac{0}{1} + \frac{0}{1} + \frac{0}{1} + \frac{0}{1} + \frac{1}{2} + \frac{0}{1} = 6$$

Görüldüğü üzere, odak örgütü temsil eden v_1 tepesinin, aradahlık ölçümü ile hesaplanan merkezilik oranı 6'dır. Güçlü, orta ve zayıf ilişki yoğunlukları baz alınarak oluşturulan alt kümelerle ait çizgelerde (bkz. Şekil 37, Şekil 38 ve Şekil 39) yer alan tepelerin merkezilik değerleri Tablo 55'de görülmektedir. Nieminen tepe merkezilikleri için elde edilen sonuca benzer şekilde, güçlü yoğunlukta ilişkiler alt kümesinde en merkezi olan banka ve/veya finans kuruluşları (v_5) iken, ikinci çizge olan orta yoğunlukta ilişkiler alt kümesinde yarı resmi oda, birlik ve dernekler (v_7), zayıf yoğunlukta ilişkiler alt kümesinde ise sivil toplum örgütleri ve üniversitelerdir (v_8). Fakat Nieminen ve Freeman tepe merkeziliklerinde sıralama, en merkezi olan bu tepelerden sonra farklılaşmaktadır.

Tablo 55: İlişki Yoğunluğu Alt Kümelerinde Freeman Tepe Merkezilikleri

Tepeler	Güçlü Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesi ($w \geq 3.43$)	Orta Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesi ($2.46 < w < 3.43$)	Zayıf Yoğunlukta İlişkiler Alt Kümesi ($w \leq 2.46$)
v_1	6	6	7
v_2	5,33	6	7
v_3	5	6	7
v_4	5	6,5	7
v_5	6,33	6	7
v_6	5,33	6	7
v_7	-	17	7
v_8	-	-	26

3.4.2.3.3. Yakınlık Merkeziliği

Her ne kadar pek çok araştırmacı merkeziliğin ölçümünde yakınlık bazlı teknikler geliştirse de, bunların arasında 'en basit ve doğal' olanı (L.C. Freeman, 1979: 225), Sabidussi (1966) tarafından geliştirilen tekniktir. Sabidussi (1966), bir

tepenin merkeziliğini, jeodezik mesafesinin toplamı ile ölçmektedir. Buna göre formül şu şekildedir (Sabidussi, 1966):

$$C_c(p_k)^{-1} = \sum_{i=1}^n d(p_k, p_i)$$

Formülde,

$d(p_k, p_i)$ = p_k ile p_i arasındaki jeodezikteki
ayrıt veya ayrıtların sayısını ifade etmektedir.

Bu ölçümde dikkati çeken en büyük farklılık, tepe için elde edilen değer ile merkezilik arasındaki ters orantıdır. Buna göre, değer büyüdükçe merkezilik azalmaktadır.

İlişki yoğunluğu matrisinden hareketle, güçlü ilişki yoğunlukları baz alınarak oluşturulan alt kümede (bkz. Şekil 37), odak örgütü belirten v_1 tepesinin merkezilik değeri şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$C_c(v_1)^{-1} = d(v_1, v_2) + d(v_1, v_3) + d(v_1, v_4) + d(v_1, v_5) + d(v_1, v_6)$$

$$C_c(v_i)^{-1} = 1 + 2 + 1 + 1 + 1 = 6$$

Bu durumda, odak örgütü temsil eden v_1 tepesinin yakınlık ölçümü ile hesaplanan merkezilik oranı 6'dır. Güçlü, orta ve zayıf ilişki yoğunlukları baz alınarak oluşturulan alt kümelerle ait çizgelerde (bkz. Şekil 37, Şekil 38 ve Şekil 39) yer alan tepelerin merkezilik değerleri Tablo 56'da görülmektedir. Burada yine, Nieminen ve Freeman tepe merkeziliklerinden elde edilen sonuçlara benzer şekilde, güçlü yoğunlukta ilişkiler alt kümesinde en merkezi olan banka ve/veya finans kuruluşları (v_5) iken, ikinci alt kümede en merkezi olan tepe yarı resmi oda, birlik ve dernekler (v_7), üçüncü alt kümede ise sivil toplum örgütleri ve üniversitelerdir (v_8). Fakat sıralama, en merkeziden merkezi olmayana doğru sıralanırken farklılaşmaktadır.

Tablo 56: İlişki Yoğunluğu Alt Kümelerinde Sabidussi Tepe Merkezilikleri

Tepeler	Güçlü Yoğunlukta	Orta Yoğunlukta	Zayıf Yoğunlukta
	İlişkiler Alt Kümesi $w \geq 3.43$	İlişkiler Alt Kümesi $2.46 < w < 3.43$	İlişkiler Alt Kümesi $w \leq 2.46$
v ₁	6	11	12
v ₂	6	10	13
v ₃	7	10	12
v ₄	8	8	13
v ₅	5	11	13
v ₆	6	10	13
v ₇	-	6	13
v ₈	-	-	7

Nieminen, Freeman ve Sabidussi tepe merkezilik ölçüm teknikleri genel olarak değerlendirildiğinde, farklı yöntemleri kullanmalarına rağmen, her üç yöntemin de çizgelerde en merkezi olarak öne sürdükleri tepenin aynı olduğu görülmektedir. Fakat diğer tepelerin merkezilikleri konusunda yöntemler arasında çeşitli farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Bu çelişkili sonuçlar bir yana, her üç yöntemin de bazı özel çizgeler söz konusu olduğunda önemli bir kısıtlarının olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu kısıtın farkında olan Freeman (1979: 231), farklı yapısal özelliklere atfen ortaya çıkan bu üç ölçüm tekniğinden hangisinin seçileceği konusunda yapılacak seçimin, ampirik problemin yapısına göre yapılacağını belirtmekte ve çeşitli ‘uç’ örnekler dışında her birinin farklı sonuçlar ortaya koyacağını belirtmektedir. Burada Freeman (1979) tarafından uç örnek olarak ele alınan çizgelerden biri tam çizgelerdir. Diğer taraftan, Freeman, Borgatti ve White (1991), bu üç ölçüm tekniğinin iki temel eksikliği üzerinde durmaktadırlar. Bunlardan ilki, biraz önce bahsedilen durumu özetler şekilde, bu ölçümlerin sadece basit çizgeler için işlevselliğinin olması sorunudur. İkincisi ise bu ölçümlerin jeodezik patikalarına özel olarak odaklanmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan kısıtlar ve olası yanıltıcı sonuçlardır. Çünkü Stephenson ve Zelen’in de (1989) ifade ettiği üzere, iki insan arasındaki iletişimin, illa ki en kısa patika üzerinden gerçekleşeceğine inanmak için herhangi bir sebep yoktur.

Kuşkusuz, yukarıda bahsedilen kısıtlar bir tek derece, aradalılık ve yakınlık ölçümlerini ilgilendiren sorunlar değildir. Örneğin Latora ve Marchiori (2007), bir başka merkezilik ölçümü olan bilgi merkeziliği ile yapılan ölçümlerde de tam

çizgelerde yer alan tüm tepelerin eşit merkezilik oranına sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, incelenen ilişki yoğunluğu alt kümelerinin birleşimi ile elde edilen tam çizgede (bkz. Şekil 40), tepe merkeziliklerinin hesaplanması istendiğinde, bu ve benzeri yöntemler yetersiz kalmaktadır. Bu tam çizgenin, aynı zamanda bir ağırlıklı çizge olması alternatif yöntemlerin uygulanabilmesi için uygun bir zemin sunabilmektedir. Bir çizgede tepe merkeziliklerini, ayrıtların ağırlıklarını dikkate alarak inceyen Freeman, Borgatti ve White (1991), akış merkeziliği olarak adlandırılan bir başka yöntemi öne sürmektedirler.

3.4.2.3.4. Akış Merkeziliği

Freeman, Borgatti ve White (1991), iki aktör arasındaki ilişkiyi, çizge teorisinin bir çalışma alanı olarak incelediği, akış ilişkisi olarak ele almaktadırlar. Bu ilişkinin tarafları olan herhangi bir i ve j aktörü arasındaki ilişkide, bu iki aktör arasındaki etkileşim miktarı veya birlikte geçirdikleri vakit gibi unsurları yansıtmak üzere bir c_{ij} değeri alındığında, bu değere ilişkin iki kural ortaya çıkmaktadır:

1. $c_{ij} = 0 \Leftrightarrow (x_i, x_j) \notin E$
2. $c_{ij} = c_{ji}$

Bu iki kural çerçevesinde, bir ayrıtlarla birbirine bağlı olmayan iki tepe arasında yakınlık değeri 0 olacak ve x_i ile x_j arasındaki değer x_j ile x_i arasındaki değere eşit olacaktır. İki tepeyi birbirine bağlayan ayrıtların değerinin bu bağlantının ‘kapasitesi’ni oluşturduğu noktasından hareketle, yakın ilişkilerde bu kapasitenin yüksek, zayıf ilişkilerde ise düşük olacağı öngörülmektedir. Freeman, Borgatti ve White’a (1991) göre, iki aktör arasındaki bir ilişkide bilgi, bu kanal boyunca ‘akış’ı (f) gösterirken, bu akışın, aktörler arasındaki ilişkinin kapasitesinden fazla olması mümkün değildir:

$$f_{ij} \leq c_{ji}$$

Freeman, Borgatti ve White (1991), Ford ve Fulkerson’un (1962) ‘minimum kesim kapasitesinin, maksimum akışa eşit olduğu’ yönündeki ünlü teoremlerine atfen, bir x_i aktörü ile x_j aktörü arasındaki olası maksimum akış miktarını bulmak

için minimum kesim kümesinin hesaplanmasının yeterli olacağını öne sürmektedirler. Buna göre, bir i-j kesim kümesi E_{ij} , x_i aktörü ile x_j aktörü arasındaki patikalardan oluşan bir ayrıtlar kümesidir. Buna kesim kümesi denmesinin sebebi, E_{ij} ayrıtlarının çizgeden kaldırılması ile x_i aktörü ile x_j aktörü arasındaki bağlantının kopmasıdır. Burada, x_i aktörü ile x_j aktörü arasındaki kesim kümelerinden en düşük kapasitede olanı, minimum kesim kümesidir ve bu maksimum akışa eşittir. Bu durumda, bir x_i tepesinin akış değerini hesaplarırken, $i \neq j \neq k$ olmak üzere, aşağıdaki formül kullanılmaktadır:

$$C_F(x_i) = \sum_j^n \sum_k^n m_{jk}(x_i), \quad j < k$$

Formülde,

$m_{jk} = x_j$ tepesinden x_k tepesine giden maksimum akış (minimum kesim noktası)

$m_{jk}(x_i) = x_j$ tepesinden x_k tepesine giden maksimum akışın x_i tepesinden geçen toplamını ifade etmektedir.

Bu formülden hareketle, bir x_i tepesinin oransal olarak ne kadar akışa sahip olduğu, x_j tepesinden x_k tepesine giden maksimum akışa bölünerek bulunabilir:

$$C'_F(x_i) = \frac{\sum_j^n \sum_k^n m_{jk}(x_i)}{\sum_j^n \sum_k^n m_{jk}}, \quad j < k$$

Buna göre, ilişki yoğunluklarını içeren ağırlıklı (ve tam) çizge (bkz. Şekil 40) üzerinde yer alan odak örgütün (v_1) akış merkeziliği örnek olarak şu aşamalarla hesaplanabilir. Öncelikle formül, odak örgüt özelinde tekrar yazılır:

$$C'_F(v_1) = \frac{\sum_j^n \sum_k^n m_{jk}(v_1)}{\sum_j^n \sum_k^n m_{jk}}, \quad j < k$$

Burada öncelikle odak örgüt olan v_1 'in başlangıç ve bitiş noktasında yer almadığı ayrıtlar belirlenerek, bu ayrıtları birleştiren tepeler arasındaki minimum kesim noktaları bulunmuştur:

$$\sum_j^n \sum_k^n m_{jk} = m_{23} + m_{24} + m_{25} + m_{26} + m_{27} + m_{28} + m_{34} + m_{35} + m_{36} + \\ m_{37} + m_{38} + m_{45} + m_{46} + m_{47} + m_{48} + m_{56} + m_{57} + m_{58} + m_{67} + m_{68} + m_{78}$$

$$\sum_j^n \sum_k^n m_{jk} = 21.30 + 22.11 + 22.56 + 22.33 + 19.39 + 12.63 + 21.30 + \\ 21.30 + 21.30 + 19.39 + 12.63 + 22.11 + 22.11 + 19.39 + 12.63 + 22.33 + \\ 19.39 + 12.63 + 19.39 + 12.63 + 12.63 = 391.48$$

Ardından, bu tepe çiftleri arasındaki minimum kesim kümesinde, v_1 'in üzerinden geçmek zorunda kalan akış miktarları hesaplanmıştır.

$$\sum_j^n \sum_k^n m_{jk}(v_1) = m_{23}(v_1) + m_{24}(v_1) + m_{25}(v_1) + m_{26}(v_1) + m_{27}(v_1) + m_{28}(v_1) + \\ m_{34}(v_1) + m_{35}(v_1) + m_{36}(v_1) + m_{37}(v_1) + m_{38}(v_1) + m_{45}(v_1) + m_{46}(v_1) + m_{47}(v_1) + \\ m_{48}(v_1) + m_{56}(v_1) + m_{57}(v_1) + m_{58}(v_1) + m_{67}(v_1) + m_{68}(v_1) + m_{78}(v_1)$$

$$\sum_j^n \sum_k^n m_{jk}(v_1) = 2.39 + 3.98 + 4.39 + 3.59 + 3.22 + 1.66 + 2.39 + 2.39 + \\ 2.39 + 3.22 + 1.66 + 3.98 + 3.98 + 3.22 + 1.66 + 3.59 + 3.22 + 1.66 + 3.22 + \\ 1.66 + 1.66 = 59.13$$

Bu durumda, elde edilen değerler formül üzerinde yerleştirildiğinde, odak örgüt olan v_1 için elde edilen akış merkezilik değeri şu şekilde olacaktır:

$$C^t_F(v_1) = \frac{59.13}{391.48} = 0.151042$$

Buna göre, ilişki yoğunluklarını içeren ağırlıklı (ve tam) çizge (bkz. Şekil 40) üzerinde yer alan tüm tepelerin akış merkeziliği, Tablo 57'de görülmektedir. Oranlar birbirine çok yakın olmakla birlikte, çizge üzerindeki en merkezi tepenin v_6 ile ifade edilen resmi kamu kurumları olduğu görülmektedir. Ardından banka ve/veya finans kurumları, rakip firmalar ve odak örgüt yer almaktadır.

Tablo 57: İlişki Yoğunluğu Çizgesi Freeman-Borgatti-White Tepe Merkezilikleri

Tepeler	Tüm diğer tepelerle olan maksimum akış	$C_F(v_i)$	$C'_F(v_i)$
v_1	391.48	59.13	.151042
v_2	391.69	57.2	.146034
v_3	396.05	60.52	.152809
v_4	392.81	54.5	.138744
v_5	391.48	59.44	.151834
v_6	392.15	61.72	.157389
v_7	405.60	56.16	.138462
v_8	446.16	39.4	.088309

Freeman, Borgatti ve White (1991), her ne kadar c_{ij} olarak ifade ettikleri değer ile iki aktör arasındaki etkileşim miktarı veya birlikte geçirdikleri vakit gibi unsurları yansıttıklarını belirtse de, geliştirdikleri formülasyon ile elde ettikleri kapasite ve sonrasında akış kavramları ile önemli bir varsayımda bulunmaktadır. Bu varsayım, her görüşmenin bir akış olduğu yönündedir ki, bu bir çok durum için geçerli olmamaktadır. İki aktör arasında gerçekleşen görüşme sıklığı gibi bir unsurun, taraflar arasında örneğin bir bilgi akışı olarak okunması, bu aktörlerin neden görüştükleri ve görüşmenin niteliksel yapısı gibi pek çok başka konuyu dışsalladığı için doğru bir yoruma varmayı zorlaştıracaktır. Bu ise örgütlerin birbirleriyle yaptıkları her görüşmenin bir bilgi akışına dönüştüğü varsayımını baştan yok etmektedir. Freeman, Borgatti ve White'ın (1991) ağırlıklı çizgeler için öne sürdükleri bu yöntemin temel sorunu, akış olgusuna fazlasıyla önem vermiş olmasıdır.

Diğer taraftan, belki de buraya kadar bahsedilen tüm bu yöntemlerde, bu çalışma özelinde ortaya çıkan en temel sorun, bahsedilen tüm bu ölçümlerin aslında sosyal networkler için oluşturulmuş olmasıdır. Bu çalışmada, söz konusu olan ilişkiler bir örgüt kümesi düzleminde ele alınmakta ve aktörlerin birer örgüt olması, ilişkilerin doğasını tümünden değiştirmektedir. Burada bahsedilen ilişkiler daha mantıksal ve ekonomik işlerlik üzerinde şekillenmektedir. Böylelikle, 8 örgütsel paydaş tarafından oluşturulan bu örgüt kümesinde merkezilik kavramını yeniden tanımlamak gerekliliği doğmaktadır. Çünkü bahsedilen ve hesaplanmasına ihtiyaç duyulan bu merkezilik, literatür taraması kısmında (Örgütlerarası Güç Dengesi) ele

alındığı üzere, bir örgütün sahip olduğu ilişkilere, bu ilişkilen niceliksel boyutuna göre farklı değerlerin atfedildiği bir merkeziliktir.

3.4.2.3.5. İlişki Gücü Merkeziliği

ÖAI'lerde gücün alternatif bir kaynağı olarak ele alınan ve bir örgütün sahip olduğu zayıf veya güçlü bağlardan elde ettiği ilişki gücü konusunda literatür taramasında ayrıntılı olarak durulmuştur. Bu tartışmaya bağlı olarak, bir örgütün sahip olduğu ilişki yoğunluklarından elde ettiği gücü, bir merkezilik ölçümü olarak kavramsallaştırmak mümkündür. Önceki bölümlerde ayrıntılı olarak incelendiği üzere, literatürde yer alan merkezilik ölçüm teknikleri çeşitli açılardan kısıtlara sahiptir ve bu çalışma özelinde ihtiyaç duyulan kavramsal çerçeveye uygun bir sonucu ortaya koyamamaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada araştırmacı tarafından yeni bir merkezilik ölçüm tekniği geliştirilerek, literatürün gelişimine bir katkı sağlanmıştır. Buna göre, n tepeli ağırlıklı bir çizge üzerinde yer alan p_k tepesinin ilişki gücü merkeziliğini bulmak üzere aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$C_s(p_k) = \frac{\sum_{j=1}^n w(p_k, p_j)}{(n-1)} \sum_i^n d(w(p_k, p_j)), \quad k \neq j$$

ÖAI'lerde bir aktörün sahip olduğu ilişki gücünü elde etmek üzere geliştirilen bu formülde, öncelikle bir örgütün örgüt kümesinde bulunan diğer paydaşlarla arasındaki ilişki yoğunluğunun ortalaması bulunmaktadır. Bunun için, p_k ile p_j tepeleri arasındaki ayrıtların ağırlığının, $w(p_k, p_j)$, çizgedeki p_k tepesi hariç, tepe sayısına $(n-1)$ ¹⁹ bölünmesi gerekmektedir.

Ardından çizgede ayrıtların sahip olduğu ağırlıklar baz alınarak, Newbold'un (2003: 15) daha önce verilen formülü çerçevesinde bir aralık genişliği

¹⁹ Burada aktörün kendi kendisi ile ilişki kuramayacağı bir durum (çizge teorisi literatüründe kendine-döngüler) söz konusu olduğundan, aktörün kendisi hariç tutulmuş ve tepeye bağlı olan ayrıtların ağırlığı, örgüt kümesindeki tepe sayısının bir eksiğine bölünmüştür. Kendine-döngülerin dahil edilmesi gerektiği taktirde, formülde ayrıtların ağırlığının, çizgedeki tepe sayısına bölünmesi uygun olacaktır.

bulunmaktadır. Hatırlanacağı üzere burada kullanılan formül, çizgedeki tüm ayrıtların ağırlıkları arasındaki minimum ($w_{\min}$) ve maksimum ($w_{\max}$) ağırlıkları arasındaki farkın, aralık sayısına (a) bölümü ile elde edilir:

$$g = \frac{w_{\max} - w_{\min}}{a}$$

Elde edilen bu aralık genişlikleri çerçevesinde, her tepenin sahip olduğu ayrıtların ağırlığı için atanan değerler (d) toplamı, bulunan ağırlıklar ortalamasına bölünür.

Tablo 43’de verilen, örgüt kümesi genelinde ilişki yoğunluk aralıkları şu şekilde bulunmuştur:

$$g = \frac{4.39 - 1.49}{3} = 0.96$$

Buna göre aralık alt sınırı 2.45 ($1.49 + 0.96 = 2.45$), aralık üst sınırı ise 3.43’tür ($2.45 + 0.96 = 3.43$) ve bu alt ve üst sınırlar dahilinde oluşan 3’lü ilişki aralıkları aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

$$d(w) = \begin{cases} 1, & w \leq 2.45 \\ 2, & 2.45 < w < 3.43 \\ 3, & w \geq 3.43 \end{cases}$$

Formülde, w değeri p_i ve p_j tepeleri arasındaki ağırlığı ifade etmektedir. Bu formül, odak örgüt olan v_1 için uygulandığında bulunan sonuç aşağıdaki gibidir:

$$C_s(p_k) = \frac{\sum_{j=1}^n w(p_k, p_j)}{(n-1)} \sum_i^n d(w(p_k, p_j)), \quad k \neq j$$

$$C_s(v_1) = \frac{w(v_1, v_2) + w(v_1, v_3) + w(v_1, v_4) + w(v_1, v_5) + w(v_1, v_6) + w(v_1, v_7) + w(v_1, v_8)}{(n-1)}$$

$$\left[\begin{aligned} & d(w(v_1, v_2)) + d(w(v_1, v_3)) + d(w(v_1, v_4)) + d(w(v_1, v_5)) + d(w(v_1, v_6)) + d(w(v_1, v_7)) + \\ & d(w(v_1, v_8)) \end{aligned} \right]$$

$$C_s(v_1) = \frac{(4.39+2.39+3.98+3.93+3.59+3.22+1.66)}{7} (3+1+3+3+3+2+1)$$

$$C_s(v_1) = (3.30)(16) = 52.8$$

Odak örgüt için hesaplanan ilişki gücü merkeziliği, aynı şekilde örgüt kümesinde yer alan diğer örgütsel paydaşlar için de uyguladığında, Tablo 58’de görülen sonuçlara ulaşılmaktadır. Görüldüğü üzere, en merkezi konumda olan örgütsel paydaş banka ve/veya finans kuruluşları (v_5), onu takiben çok az bir farkla müşteri firmalar (v_2) ikinci, resmi kamu kurumları (v_3) üçüncü konumdadır. Bu ilk üç sıralamasının, odak örgüt özelinde değerlendirilen bir örgüt kümesi geneli için anlaşılabilir bir yapı sergilediği görülmektedir.

Tablo 58: İlişki Yoğunluğu Tam Çizgesinin Türker Tepe Merkezilikleri

Tepeler	Ortalama değer $\frac{\sum_{j=1}^n w(p_k, p_j)}{n-1}$	İlişki niceliği $\sum_{j=1}^n d(w(p_k, p_j))$	İlişki gücü merkezilik değeri $C_s(p_k)$
v_1	3.30	16	52.8
v_2	3.22	17	54.74
v_3	3.04	15	45.6
v_4	3.15	15	47.25
v_5	3.25	18	58.5
v_6	3.19	17	54.23
v_7	2.77	13	36.01
v_8	1.80	7	12.6

Not. $k \neq j$

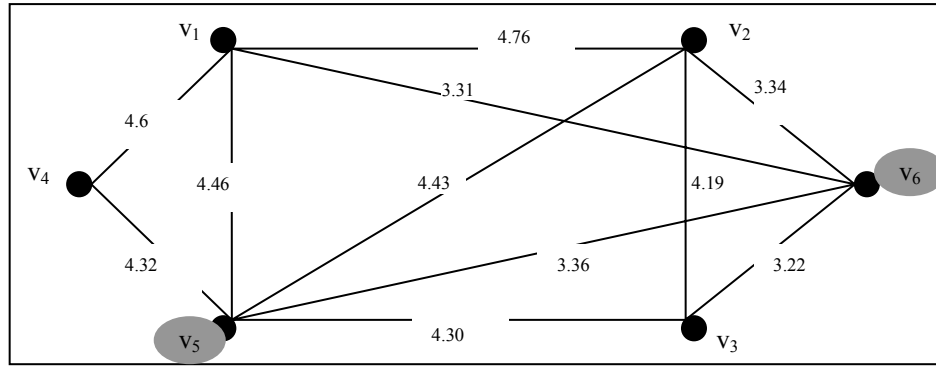
3.4.2.4. Araştırma Sorularına İlişkin Analizler

3.4.2.4.1. Nedensellik ve İlişki Yoğunluğu

Nedensellik ve ilişki yoğunluğu arasında, teorik olarak öne sürülen ilişkinin analizini gerçekleştirmek üzere, üç farklı yoğunluk derecesi için elde edilen çizgeler üzerinde yer alan ayrıtlar diyadik ilişkilerin aldığı nedensellik değeri ile ağırlıklandırılmıştır. Elde edilen ilk ağırlıklı çizge Şekil 55’te yer almaktadır. Bu çizge üzerinde en dikkat çekici nokta, nedensellik için verilen ağırlıkların hep 4 ve

üzerinde gerçekleşmiş olmasıdır. Yani etkileşim yoğunluğunun güçlü olduğu bu alt küme elemanları arasında, ilişki kurma nedenlerinin temelinde işbirliği yatmaktadır. Bu durumun tek istinası resmi kamu kurumları (v_6) ile kurulan ilişkilerde kendisini göstermektedir. Bu örgütün sahip olduğu bağlantılarda nedensellik değeri hep 3 civarında olmuştur. Resmi kamu kurumları ile gerçekleşen ilişkilerde Mod'un da hep 3 olması dikkate alındığında, kümedeki örgütlerin bu örgütsel paydaşla ilişki kurma nedeni, beklendiği üzere yasal zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Eğer kamu kurumları ile kurulan ilişkiler dikkate alınmazsa, bu alt kümede ilişkilerin nedensellik değerinin 4.19 ile 4.76 arasında gerçekleştiği görülmektedir.

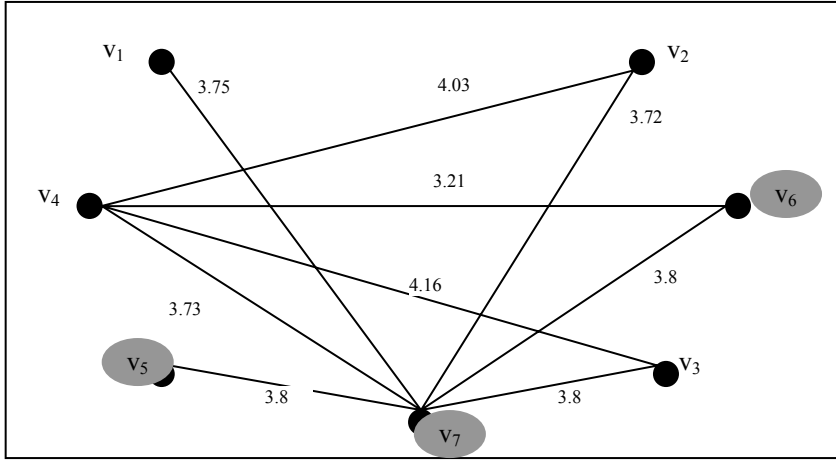
Şekil 55: Güçlü Yoğunlukta İlişkilerde Nedensellik Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma nedensellik matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir.

Şekil 56'da görüldüğü üzere, bir önceki ağırlıklandırma oranlarının, orta yoğunluklu ilişkiler alt kümesinin ağırlıklı çizgesinden daha düşük olduğu görülmektedir. Nedensellik değerinin 3.21 ile 4.16 arasında değiştiği bu çizgede, resmi kamu kurumları (v_6) ile yarı resmi oda, birlik ve dernekler (v_7) ile kurulan ilişkilerin 3 civarında, diğerlerinin ise 4 civarında olduğu saptanabilir. Bu durumda, yine bu bahsedilen kurumlarla ilişkilerin yasal nedenlere dayalı olarak kurulduğu sonucu çıkmaktadır.

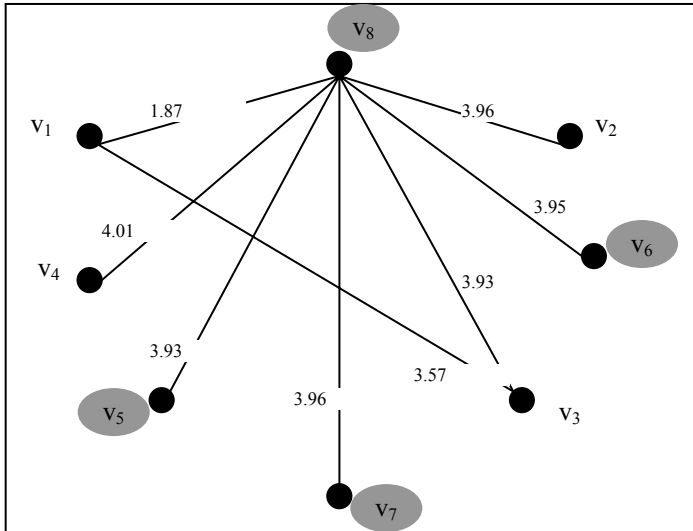
Şekil 56: Orta Yoğunlukta İlişkilerde Nedensellik Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma nedensellik matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir.

Şekil 57’de görüldüğü üzere, zayıf yoğunluklu ilişkiler alt kümesinde, nedensellik değerinin tavan katsayısı bir önceki gruba göre düşerek, 4.01’e kadar inmiştir. Burada nedensellik ağırlık değerleri 3 civarında olup, zayıf ilişkilerde işbirliğinin daha düşük gerçekleştiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Şekil 57: Zayıf Yoğunlukta İlişkilerde Nedensellik Ağırlıklı Çizgesi



Not. Ağırlıklandırma nedensellik matrisi baz alınarak gerçekleştirilmiştir.

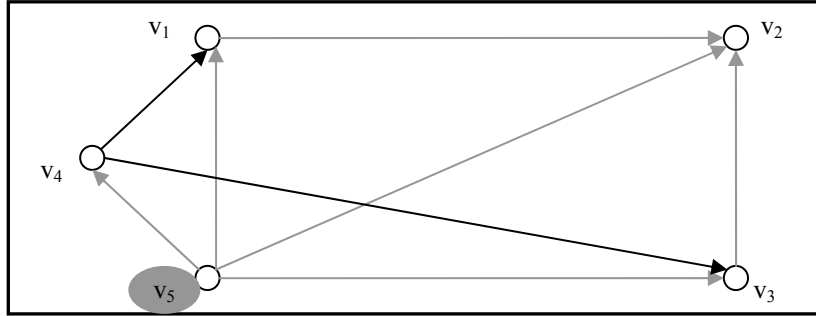
3.4.2.4.2. Nedensellik ve Güç Dengesi

ÖAI’lerde nedensellik ve niteliksel ilişki yapısının bir unsuru olan güç dengesi arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere, nedensel farklar dikkate

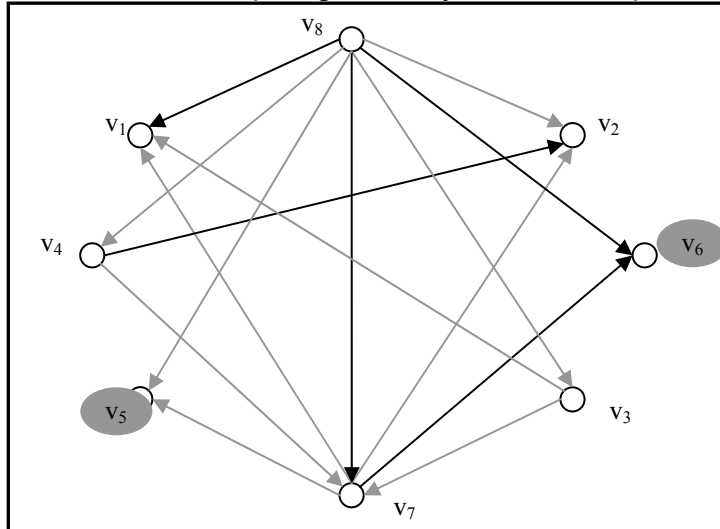
alınarak üçe ayrılan çizgeler üzerinde farklı güç dengelerini gösteren farklı kalınlıkta ayrıtlar yerleştirilmiştir. Bu çizgelerde ÖAI'lerin iki boyutunun birbiriyle örtüşme düzeyleri kontrol edilmiştir. Buna göre, Şekil 58'de görülen ilk çizgede, çoğunlukla işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 59'da kısmen işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 60'da ise yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde çok dengesiz ve dengesiz güç dağılımları yönlü ve farklı kalınlıkta ayrıtlarla gösterilmiştir. Çizgeler incelenirken dikkate alınması gereken unsurlar şunlardır:

- Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.
- Kalın çizgili ayrıtlar, çok dengesiz güç ilişkilerini ($1 = w \leq 2.55$ ve $5 = w \geq 3.51$) göstermektedir.
- İnce çizgili ayrıtlar, dengesiz güç ilişkilerini ($2 = 2.55 < w < 3.00$ ve $4 = 3.00 < w < 3.51$) göstermektedir.

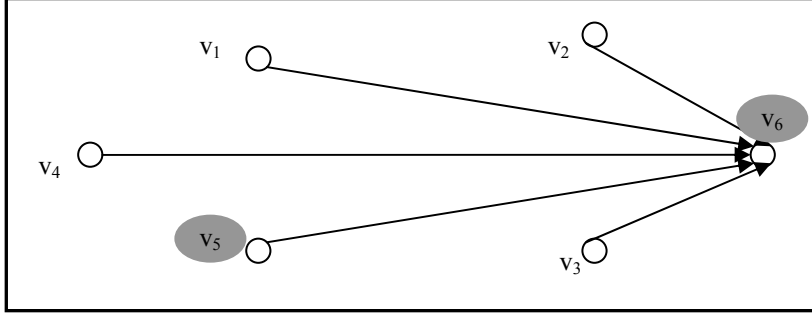
Şekil 58: Çoğunlukla İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkiler Güç Dengesi Çizgesi



Şekil 59: Kısmen İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkiler Güç Dengesi Çizgesi



Şekil 60: Yasal Zorunluluk Nedeniyle Kurulan İlişkiler Güç Dengesi Çizgesi



Hatırlanacağı üzere bir çizgede ayrıt başına düşen güç miktarını bulmak için aşağıdaki formül kullanılmaktadır:

$$\phi = \frac{\sum_{i=1}^m |x(p_j, p_k)|}{m}, j < k$$

Buna göre, çoğunlukla işbirliği nedeniyle kurulan ilişkilerde güç dengesi yönlü çizgesinde ayrıt başına düşen güç miktarı:

$$\phi = \frac{|x(v_1, v_2)| + |x(v_1, v_4)| + |x(v_1, v_5)| + |x(v_2, v_3)| + |x(v_2, v_5)| + |x(v_3, v_4)| + |x(v_3, v_5)| + |x(v_4, v_5)|}{8}$$

$$\phi = \frac{0.054 + 0.768 + 0.261 + 0.345 + 0.153 + 0.755 + 0.102 + 0.052}{8} = \frac{2.49}{8} = 0.3112$$

Formül aynı şekilde kısmen işbirliği nedeniyle ve yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde güç dengesi çizgeleri için hesaplandığında, bu çizgelerde ayrıt başına ortaya çıkan güç miktarları sırasıyla 0.3358 ve 0.9226 olmaktadır. Nedenselliğin işbirliği bazlı olduğu çizgelerde açığa çıkan güç miktarları karşılaştırıldığında, işbirliği miktarı azaldıkça ortaya çıkan güç miktarının çoğaldığı görülmektedir. Araştırma sorusunun cevabını veren bu sonuç, teorik kısımda ele alınan önermeyi doğrular niteliktedir.

Literatür taramasında gerçekleştirilen teorik tartışmaya da bağlı olarak, yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkileri diğer iki gruptan hariç tutarak değerlendirmek gerekmektedir. Ulaşılan sonuçlar neticesinde, yasal zorunluluk nedeniyle kurulan

ilişkilerde güç dengesizliğinin ulaştığı boyut, diğer iki nedensellikte karşılaştırılamayacak kadar yüksek düzeydedir. Neredeyse diğer iki nedenselliğin üç katına ulaşan bu güç dengesizliğinde, terazinin kefesinin hep resmi kamu kurumları lehine ağır basması bu tür örgütlerin örgüt kümesindeki güçlü konumlarını işaret ederek, teorik kısımda Türkiye özelinde ele alınan tartışmayı da doğrulamaktadır.

Yukarıdaki sonuçları farklı bir yöntemle daha doğrulamak amacıyla, Tablo 59'da, incelenen üç çizgede güç dağılımının çok dengesiz olduğu güç ilişkilerini gösteren ayrıtlar, toplam ayrıt sayısına bölünerek bir oran elde edilmiştir. Tabloda belirtilen oranların, nedensellik ile ters orantılı olduğu görülmektedir. Yukarıda belirtildiği üzere, işbirliği azaldıkça bu oran artmaktadır. Çoğunlukla işbirliği nedeni ile kurulan ilişkilerde çok dengesiz güç dağılımı %25 iken, kısmen işbirliği nedeniyle kurulan ilişkilerde bu oran %33 olmaktadır. Bu durumda, ilişki kurma nedeni ile ilişkilerde güç dengesi arasında bir ilişki olduğu doğrulanmaktadır. İlişki ne kadar işbirliği bazlı olarak kurulursa, taraflar arasındaki güç daha dengeli bir şekilde dağılmaktadır.

Tablo 59: Örgüt Kümesinde Nedensellik ile Güç Arasındaki İlişki

Neden	Çok dengesiz ilişki sayısı (a)	Dengesiz ilişki sayısı (b)	Toplam (a + b)	Çok dengesiz ilişkilerin oranı (c)
Çoğunlukla işbirliği (bkz. Şekil 58)	2	6	8	.25
Kısmen işbirliği (bkz. Şekil 59)	5	10	15	.33
Yasal zorunluluk (bkz. Şekil 60)	5	-	5	1.00

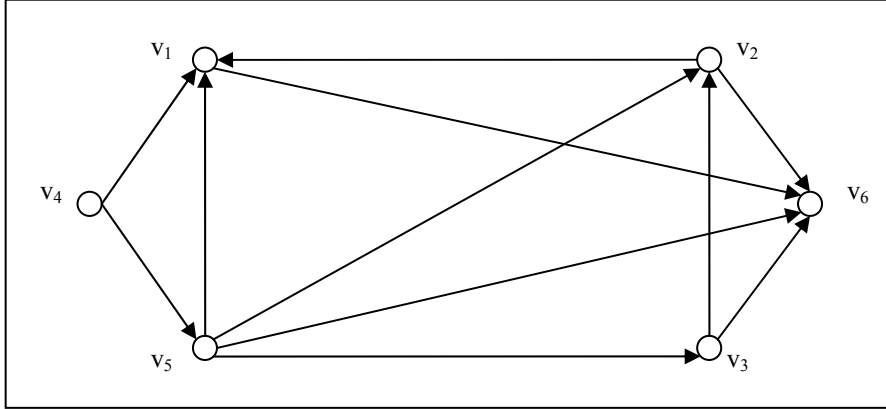
Not. Çok dengesiz ilişkilerin oranını elde etmek için kullanılan formül şu şekildedir : $c = a / (a + b)$

Tablo 59'da yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkiler grubu için değer %100 olarak bulunmuştur. Yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerin %100'ünde taraflararası güç dağılımının çok dengesiz olması ve daha önce de belirtildiği üzere gücün hep resmi kamu kurumları lehine olması son derece önemli bir sonuçtur. Bu durum, kamu kurumlarının diğer örgütler üzerinde kurdukları mutlak gücün bir yansıması olarak okunabilir.

3.4.2.4.3. İlişki Yoğunluğu ve Güç Dengesi

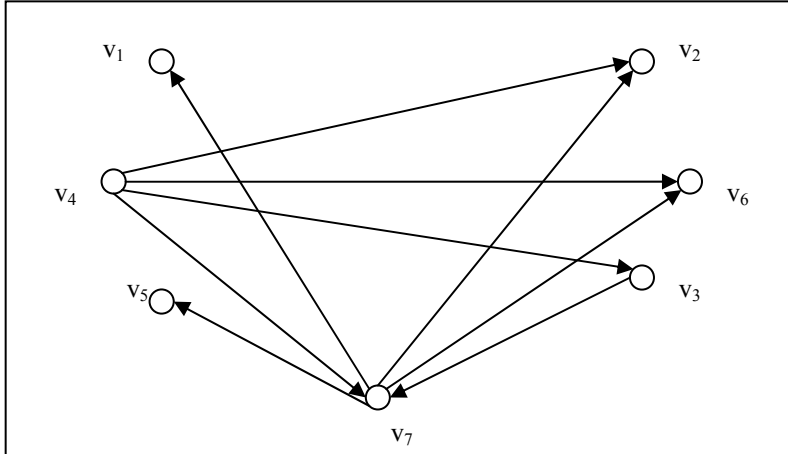
ÖAI'lerde ilişki yoğunluğu ve güç dengesi boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere, daha önce ilişki yoğunluk düzeyleri baz alınarak üçe ayrılan çizgeler üzerinde yer alan ayrıtlar, oklarla yönlü hale getirilerek ilişkideki güç dengesi gösterilmiş ve ÖAI'lerin bu iki boyutunun birbiriyle örtüşme düzeyleri kontrol edilmiştir. Buna göre, Şekil 61'de görülen ilk çizgede ilişki yoğunluğunun güçlü olduğu ilişkiler alt kümesinin çizgesi üzerinde; Şekil 62'de ilişki yoğunluğunun orta düzeyde olduğu ilişkiler alt kümesinin çizgesi üzerinde; Şekil 63'de ise ilişki yoğunluğunun düşük düzeyde olduğu ilişkiler alt kümesinin çizgesi üzerinde güç dengesinin hangi örgütsel paydaş lehine olduğu görülmektedir. Çizgelerde yer alan ayrıtlar incelenirken dikkate alınması gereken husus şudur:

Şekil 61: Güçlü Yoğunlukta İlişkilerde Güç Dengesi Yönlü Çizgesi



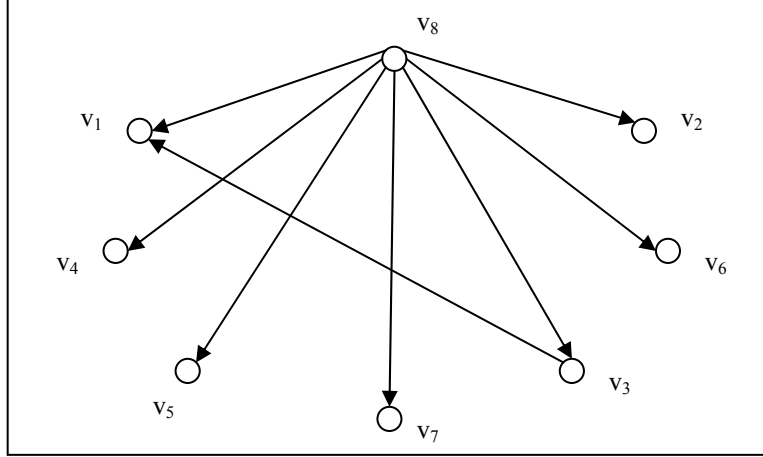
Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Şekil 62: Orta Yoğunlukta İlişkilerde Güç Dengesi Yönlü Çizgesi



Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Şekil 63: Zayıf Yoğunlukta İlişkilerde Güç Dengesi Yönlü Çizgesi



Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Çizgelerde ayrıt başına düşen güç miktarını bulmak için kullanılan formülden hareketle, güçlü yoğunlukta ilişkilerde güç dengesi yönlü çizgesinde ayrıt başına düşen güç miktarı şu şekilde bulunacaktır:

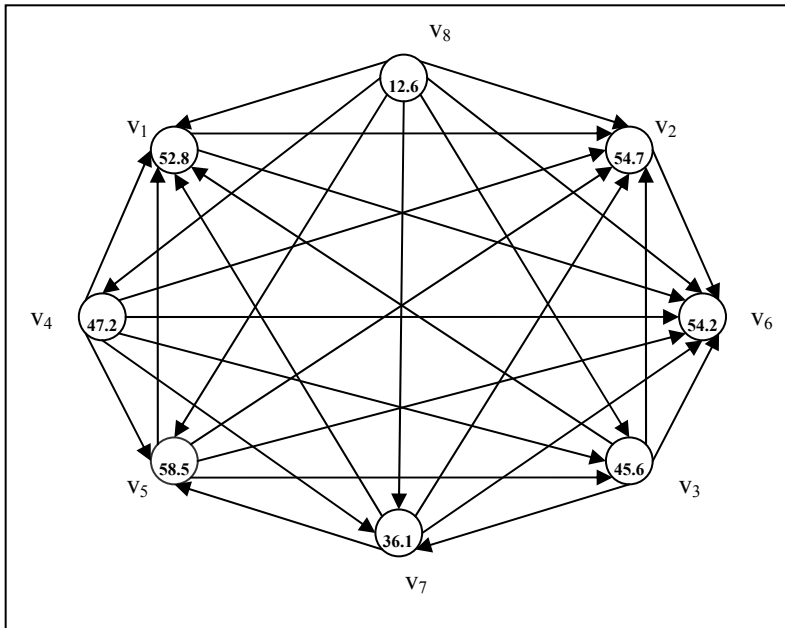
$$\phi = \frac{\sum_{i=1}^m |x(p_j, p_k)|}{m}, j < k$$

$$\begin{aligned} \phi &= \frac{|x(v_1, v_2)| + |x(v_1, v_4)| + |x(v_1, v_5)| + |x(v_1, v_6)| + |x(v_2, v_3)| + |x(v_2, v_5)| + |x(v_2, v_6)| + \\ &|x(v_3, v_5)| + |x(v_3, v_6)| + |x(v_4, v_5)| + |x(v_5, v_6)|}{11} \\ \phi &= \frac{0.054 + 0.768 + 0.261 + 0.902 + 0.345 + 0.153 + 0.966 + 0.102 + 0.915 + 0.052 + 0.796}{11} \\ \phi &= \frac{5.314}{11} = 0.483 \end{aligned}$$

Formül aynı şekilde orta düzeyde ve zayıf düzeyde yoğunlukta ilişkilerde güç dengesi çizgeleri için hesaplandığında, bu çizgelerde ayrıt başına ortaya çıkan güç miktarları sırasıyla 0.42 ve 0.38 olmaktadır. Bu durumda, ilişki yoğunluğu azaldıkça güç dengesizliğinde de bir azalma saptanmaktadır. Araştırma sorusuna kısmi bir cevap sunan bu analizi, aslen teorik kısımda önerildiği üzere ilişki gücü parametresi ile analiz etmek gereklidir.

İlişki gücü merkeziliği ile ilişki yoğunluğu arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere, Şekil 64’de, örgüt kümesinde yer alan 8 örgütsel paydaşın sahip oldukları merkezilik katsayısı, tepelerin ağırlıklandırılmasında kullanılmış ve bu 8’li örgüt kümesinde yer alan diyadik ilişki düzlemleri arasındaki güç dengeleri yönlü ayrıtlar ile belirtilmiştir. Bu çizgede sorgulanan unsur, bir diyadik ilişkide merkezilik katsayısı yüksek olanın, bu ilişkinin güçlü tarafı olup olmadığıdır. Şekil dikkatle incelendiğinde, 28 ilişkinin 21’i için cevap olumludur; ilişkide katsayısı yüksek olan, o ilişkideki güç dengesini de kendi lehinde tutmaktadır. Bu durumu daha net görmek için, sadece bu 21 ilişkinin yer aldığı Şekil 65 incelenebilir.

Şekil 64: Güç Dengesi Yönlü Çizgesinde Merkezilik

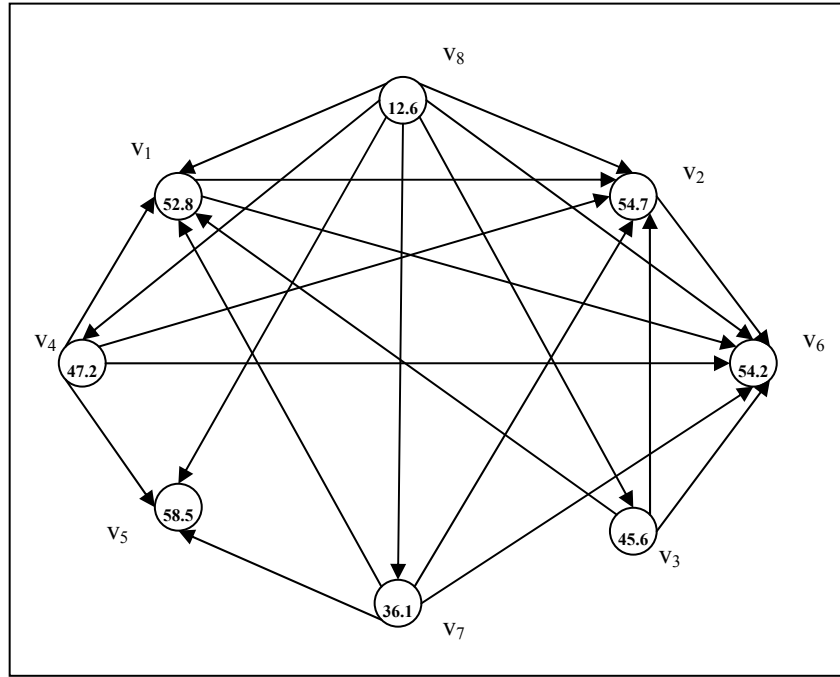


Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir. Tepeler ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılmıştır.

Bir önceki bölümden hatırlanacağı üzere, merkezilik katsayısı ile bir örgütsel paydaşın sahip olduğu tüm zayıf veya güçlü yoğunluktaki ilişkilerin ona sağladığı bir tür güç ölçümlenmektedir. Bu durumda, örneğin odak örgütün (v_1) sahip olduğu katsayı (52.8), onun o örgüt kümesinde varolan ilişkilerinden ne ölçüde güç sağladığı gösterir bir değer ifade etmektedir. Şekil incelendiğinde odak örgütün (v_1) merkezilik katsayısının, rakip firmalar (v_3), yarı resmi oda, birlik ve dernekler (v_7) ve sivil

toplum örgütleri ve üniversitelerden (v_8) daha yüksek olduğu ve aynı şekilde kendisini bu sayılan örgütlerden daha güçlü gördüğü anlaşılmaktadır. Diğer taraftan odak örgütün gerek merkezilik katsayısı, gerekse ilişkide sahip olduğu gücü, müşteri firmalardan (v_2) ve resmi kamu kurumlarından (v_6) daha düşük olmaktadır.

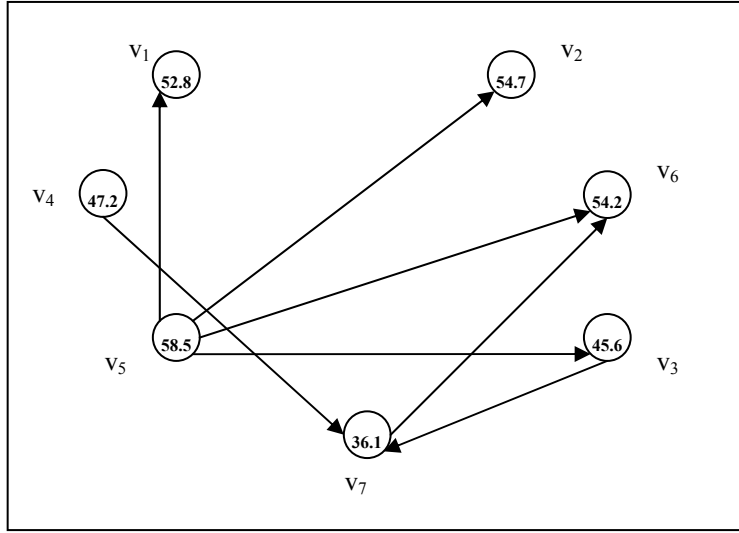
Şekil 65: Güç Dengesi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunanlar



Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa dönük olarak gösterilmiştir. Tepeler ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılmıştır.

Örgüt kümesinde, tepe merkezilik değeri karşı taraftan yüksek olmasına rağmen, diyardik ilişkide daha güçsüz konumda olan 7 ilişki mevcuttur. Bunlar, daha net bir şekilde görülmelerini sağlamak üzere Şekil 66'da sunulmuştur. Dikkat edileceği üzere, bu 7 ilişkinin 4'ü banka ve/veya finans kurumlarına aittir. Bu örgütsel paydaş, örgüt kümesindeki en yüksek merkezilik değerine (58.5) sahip olmakla birlikte, elinde tuttuğu ve ilişkilerden kaynaklanan bu güç türünü, 4 örgütsel paydaşla olan ilişkilerinde güçlü taraf olma durumuna çevirememektedir. Bu durum, bu tür örgütlerin karşı tarafla hep bir müşteri-satıcı ilişkisi kurması ve bu ilişkide 'müşteri haklıdır' yaklaşımına sahip olması ile alakalı olabilir.

Şekil 66: Güç Dengesi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunmayanlar



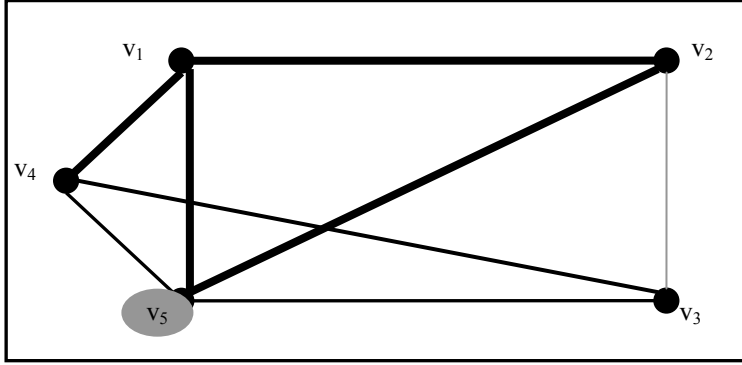
Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan tarafa döñük olarak gösterilmiştir. Tepeler ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılmıştır.

3.4.2.4.4. Nedensellik ve Güven Derecesi

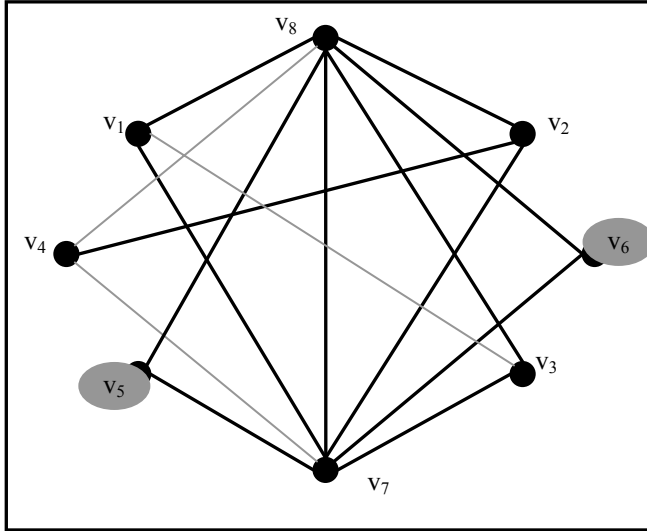
ÖAI'lerde nedensellik ve niteliksel ilişki yapısının bir unsuru olan güven boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere, nedensel farklar dikkate alınarak üçe ayrılan çizgeler üzerinde, farklı güven derecelerini gösteren ayrıtlar yerleştirilmiştir. Bu çizgelerde, ÖAI'lerin bu iki boyutunun birbiriyle örtüşme düzeyleri kontrol edilmiştir. Buna göre Şekil 67'de görölen ilk çizgede, çoğunlukla işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 68'de kısmen işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 69'de ise yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde farklı düzeydeki güven dereceleri, farklı kalınlıkta ayrıtlarla gösterilmiştir. Çizgelerde yer alan ayrıtlar, farklı güven derecelerine göre şu şekilde ayrımlanmıştır:

- Kalın çizgili ayrıtlar, yüksek düzeyde güvene dayalı ilişkileri ($w \geq 4.00$);
- Orta kalınlıktaki ayrıtlar, orta düzeyde güvene dayalı ilişkileri ($3.52 < w < 4.00$);
- İnce çizgili ayrıtlar, düşük düzeyde güvene dayalı ilişkileri ($w \leq 3.52$)

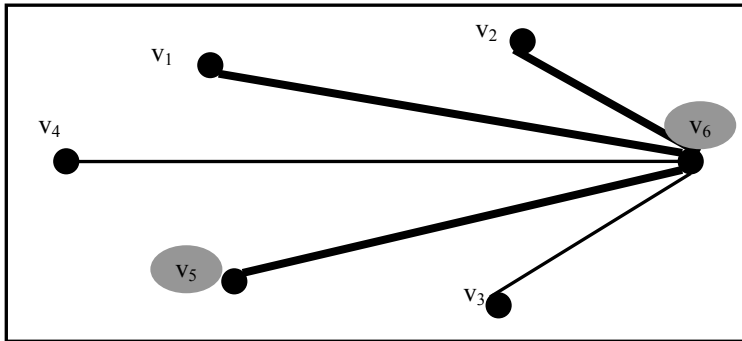
Şekil 67: Çoğunlukla İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde Güven Çizgesi



Şekil 68: Kısmen İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde Güven Çizgesi



Şekil 69: Yasal Zorunluluk Nedeniyle Kurulan İlişkilerde Güven Çizgesi



Tablo 60’da çizgeler arası karşılaştırmayı kolaylaştırmak üzere, öncelikle her çizgede güven dereceleri farklı olan ilişkiler sayılmış ve bunların toplam içerisinde payları belirlenerek, onluk sisteme çevrilmiştir. Ardından her yüksek düzeyde güven içeren ilişki için 3, orta düzeyde güven içeren ilişki için 2, düşük düzeyde güven içeren ilişki için ise 1 değer atanarak, onluk sisteme çevrilmiş olan rakamlarla çarpılmıştır. Bu işlemin sonucunda elde edilen toplam değer, çizgeler arası karşılaştırma için objektif bir değerlendirme olanağı sunmaktadır. Buna göre, işbirliği bazlı nedenselliklerin olduğu ilk iki çizge için elde edilen değerler karşılaştırıldığında, çoğunlukla işbirliği nedeniyle kurulan ilişkilerde elde edilen toplam güven değeri 23.75, kısmen işbirliği nedeniyle kurulan ilişkilerde ise 17.7 olduğu görülmektedir. İşbirliği azaldıkça güven unsurunda da bir azalma olduğu görülmektedir. Araştırma sorusunun cevabını veren bu sonuç, teorik kısımda ele alınan önermeyi doğrular niteliktedir.

Tablo 60: Örgüt Kümesinde Nedensellik ile Güven Arasındaki İlişki

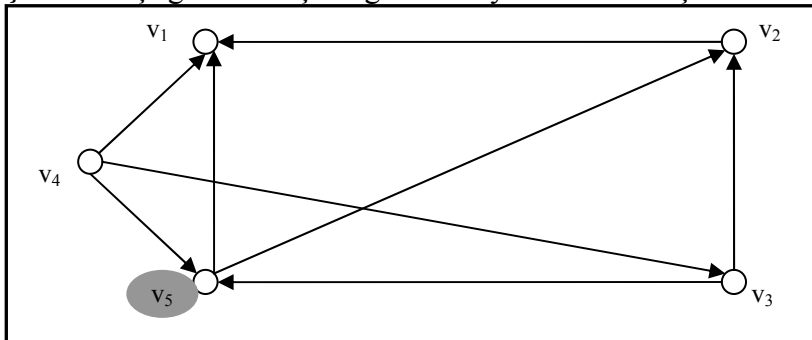
Neden		İlişki Sayısı	Toplam İlişki Sayısına Oranı	Onluk Sistem Karşılığı	Atanan Değer	Toplam Değer
Çoğunlukla işbirliği (bkz. Şekil 61)	Yüksek	4	.50	5	3	15
	Orta	3	.375	3.75	2	7.5
	Düşük	1	.125	1.25	1	1.25
	Toplam	8	1.00	10		23.75
Kısmen işbirliği (bkz. Şekil 62)	Yüksek	-	-	-	3	-
	Orta	11	.78	7.8	2	15.6
	Düşük	3	.21	2.1	1	2.1
	Toplam	14	1.00	10		17.7
Yasal zorunluluk (bkz. Şekil 63)	Yüksek	6	.60	6	3	18
	Orta	4	.40	4	2	8
	Düşük	-	-	-	1	-
	Toplam	10	1.00			26

Yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkileri yine işbirliği bazlı ilişkilerden farklı değerlendirmek gerekmektedir. Tablo 60’da elde edilen ve yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde toplam güveni ifade eden değer 26 olması, kümede yer alan bir örgütsel paydaş olarak resmi kamu kurumlarına yönelik güveni ifade etmektedir. Bu sonuç sosyal yaşamın pek çok alanında olduğu gibi, ÖAI’lerde de ‘devlet güvencesi’ kavramının işlerliği olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

3.4.2.4.5. Nedensellik ve İlişki Etkisi

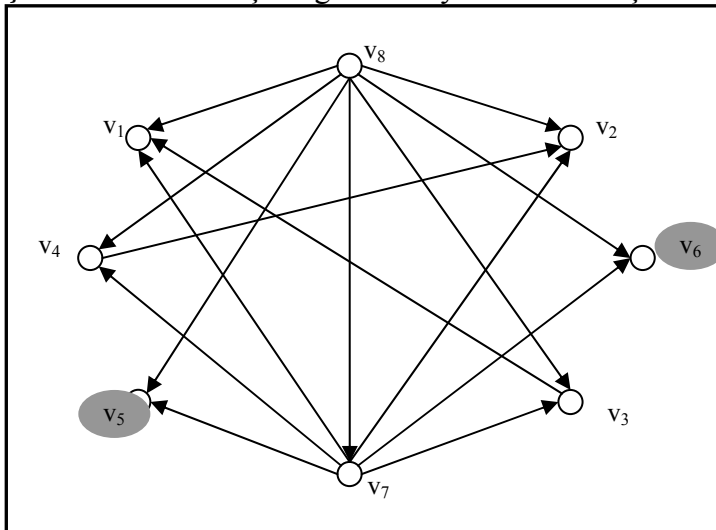
ÖAI’lerde nedensellik ve ilişki etkisi boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere, nedensel farklar dikkate alınarak üçe ayrılan çizgeler üzerinde, ayrıtlar oklarla yönlü hale getirilerek ilişkinin en çok kimin faydasına olduğu gösterilmiştir. Bu çizgelerde, ÖAI’lerin bu iki boyutunun birbiriyle örtüşme düzeyleri kontrol edilmiştir. Buna göre, Şekil 70’de görülen ilk çizgede, çoğunlukla işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 71’de kısmen işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 72’de ise yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkiler çizgesi üzerinde ilişki etkisinin hangi örgütsel paydaş lehine olduğu görülmektedir. Çizgelerde yer alan ayrıtlar incelenirken dikkate alınması gereken husus şudur:

Şekil 70: Çoğunlukla İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi



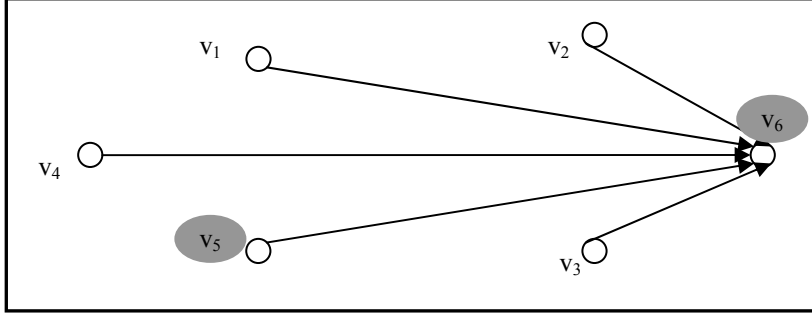
Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Şekil 71: Kısmen İşbirliği Nedeniyle Kurulan İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi



Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Şekil 72: Yasal Zorunluluk Nedeniyle Kurulan İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi



Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Çizgeler arasında özellikle dikkat çeken unsurun, yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde ortaya çıkan faydanın hep resmi kamu kurumları lehine olmasıdır. Hatırlanacağı üzere, bir çizgede ayrıt başına düşen fayda miktarını bulmak için aşağıdaki formül kullanılmaktadır:

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^m |x(p_j, p_k)|}{m}, j < k$$

Buna göre, çoğunlukla işbirliği nedeniyle kurulan ilişkilerde ilişki etkisi yönlü çizgesinde ayrıt başına düşen fayda miktarı şu şekilde bulunmaktadır:

$$\lambda = \frac{|x(v_1, v_2)| + |x(v_1, v_4)| + |x(v_1, v_5)| + |x(v_2, v_3)| + |x(v_2, v_5)| + |x(v_3, v_4)| + |x(v_3, v_5)| + |x(v_4, v_5)|}{8}$$
$$\lambda = \frac{0.109 + 0.192 + 0.014 + 0.197 + 0.066 + 0.138 + 0.135 + 0.152}{8} = \frac{1.003}{8} = 0.1253$$

Formül aynı şekilde kısmen işbirliği nedeniyle ve yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde ilişki etkisi yönlü çizgeleri için hesaplandığında, bu çizgelerde ayrıt başına ortaya çıkan fayda miktarları sırasıyla 0.169 ve 0.077 olmaktadır. Nedenselliğin işbirliği bazlı olduğu çizgelerde açığa çıkan fayda miktarları karşılaştırıldığında, işbirliği miktarı azaldıkça ortaya çıkan fayda miktarının çoğaldığı görülmektedir. Bu sonuç, teorik kısımda ele alınan önermeyi doğrular nitelikte değildir. Fakat bu sonucun alternatif bir yorumu daha olabilir. Buna göre, faydanın çoğalmasının taraflardan birinin lehine diğerinin ise aleyhine olduğu düşünülecek olursa, işbirliği azaldıkça fayda paylaşımındaki eşitsizliğin arttığı ortaya

çıkmaktadır. Bu bakış açısından ele alındığında, sonuçların bir ilişkinin yarattığı faydanın paylaşımı konusunda işlerliğinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, önerme şu şekilde öne sürülebilir:

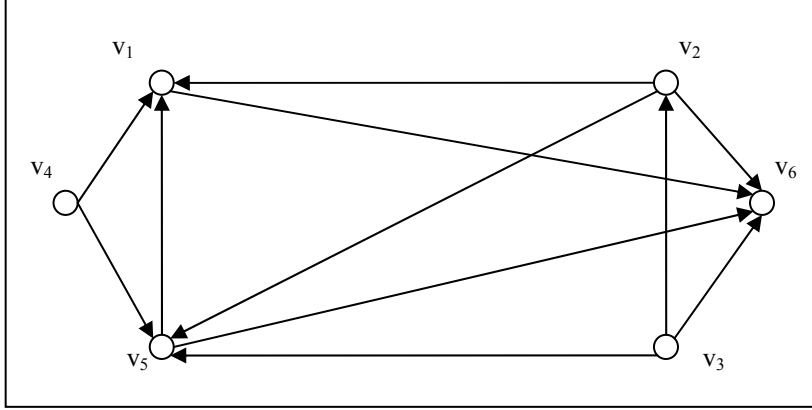
Önerme-5.b: *Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki vardır: örgütsel paydaşların işbirliği nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden elde edilen fayda, çatışma nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden daha eşit paylaşılmaktadır.*

Yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkileri, diğer iki nedensellikten ayrı değerlendirmek gerekmektedir. Burada ayrıt başına açığa çıkan faydanın 0.077 olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı düzeyde ortaya çıkan bu sonuç bağlamında, bir ilişki eğer yasal zorunluluk nedeniyle kuruluyorsa, ortaya çıkan faydanın sınırlı olduğu görülmektedir. Yukarıda verilen alternatif yorum çerçevesinde, faydanın sınırlı düzeyde açığa çıkmasının, fayda paylaşımının görece olarak eşit olduğu bir ilişki düzlemine işaret ettiği düşünülebilir.

3.4.2.4.6. İlişki Yoğunluğu ve İlişki Etkisi

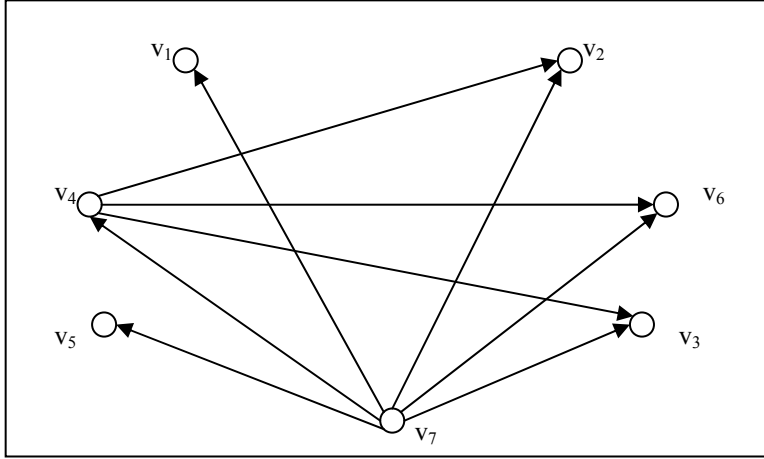
ÖAI’lerde ilişki yoğunluğu ve ilişki etkisi boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere, daha önce ilişki yoğunluk düzeyleri baz alınarak üçe ayrılan çizgeler üzerinde yer alan ayrıtlar, oklarla yönlü hale getirilerek ilişkinin en çok kimin faydasına olduğu gösterilmiştir. Bu çizgelerde, ÖAI’lerin bu iki boyutunun birbiriyle örtüşme düzeyleri kontrol edilmiştir. Şekil 73’de görülen ilk çizgede ilişki yoğunluğunun güçlü olduğu ilişkiler alt kümesinin çizgesi üzerinde; Şekil 74’de ilişki yoğunluğunun orta düzeyde olduğu ilişkiler alt kümesinin çizgesi üzerinde; Şekil 75’de ise ilişki yoğunluğunun zayıf düzeyde olduğu ilişkiler alt kümesinin çizgesi üzerinde ilişki etkisinin hangi örgütsel paydaş lehine olduğu görülmektedir.

Şekil 73: Güçlü Yoğunlukta İlişkilerde İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi



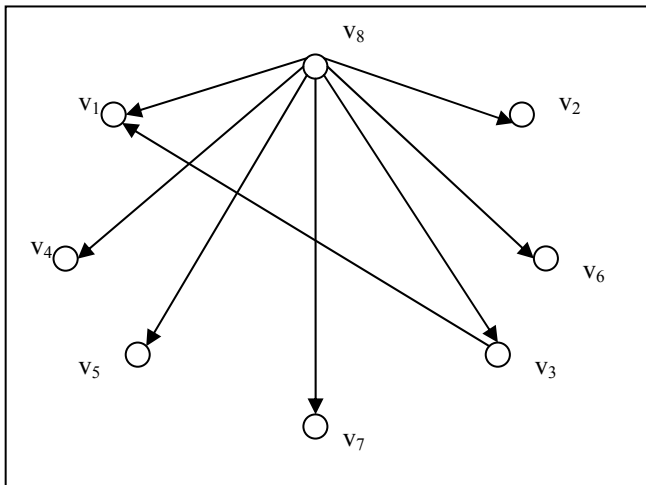
Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Şekil 74: Orta Yoğunlukta İlişkilerde İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi



Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Şekil 75: Zayıf Yoğunlukta İlişkilerde İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi



Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir.

Her üç çizgede ayrıt başına düşen toplam fayda miktarını bulmak üzere, daha önce belirtilen şu formül kullanılmıştır:

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^m |x(p_j, p_k)|}{m}, j < k$$

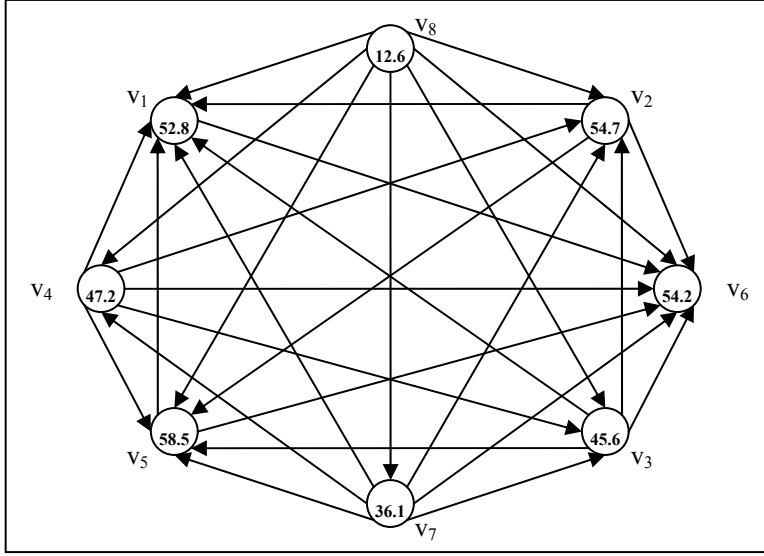
Formülü kullanarak, güçlü yoğunlukta ilişkilerde ilişki etkisi yönlü çizgesinde ayrıt başına düşen fayda miktarı şu şekilde bulunmaktadır:

$$\lambda = \frac{|x(v_1, v_2)| + |x(v_1, v_4)| + |x(v_1, v_5)| + |x(v_1, v_6)| + |x(v_2, v_3)| + |x(v_2, v_5)| + |x(v_2, v_6)| + |x(v_3, v_5)| + |x(v_3, v_6)| + |x(v_4, v_5)| + |x(v_5, v_6)|}{11} = 0.1395$$

Formül aynı şekilde orta düzeyde ve zayıf düzeyde ilişki yoğunlukları ile ilişki etkisini gösteren yönlü çizgeler için hesaplandığında, bu çizgelerde ayrıt başına ortaya çıkan fayda miktarları sırasıyla 0.1525 ve 0.2491 olmaktadır. Bu sonuçlara göre, ilişki yoğunluğu arttıkça ortaya çıkan fayda azalmaktadır ve bu durum önerme kapsamında ortaya çıkan araştırma sorusuna bir cevap niteliği taşımaktadır. Bir önceki kısımda olduğu gibi, bu sonucun yorumlanmasında dikkate alınması gereken nokta, faydanın çoğalmasının taraflardan birinin lehine diğerinin ise aleyhine olduğudur. Bu durumda, ilişki yoğunluğu yükseldikçe taraflar arasında daha dengeli bir paylaşım olduğu görülmektedir. Bir örgüt, aynı kümede yer alan bir başka örgütsel paydaş ile ne kadar sık görüşüyorsa, bu ilişkinin etkisi taraflar arasında o kadar dengeli dağılmaktadır.

Bu kısımda cevabı aranan araştırma sorusunun, bu çalışma kapsamında bulunan ilişki gücü merkezilik değerleri kullanılarak daha net bir şekilde ortaya konması mümkündür. İlişki gücü merkeziliği ile ilişki etkisi arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere, Şekil 76'da görüldüğü üzere, örgütsel paydaşların sahip olduğu merkezilik değerleri, ilişki etkisi tam çizgesi üzerinde yerleştirilmiştir.

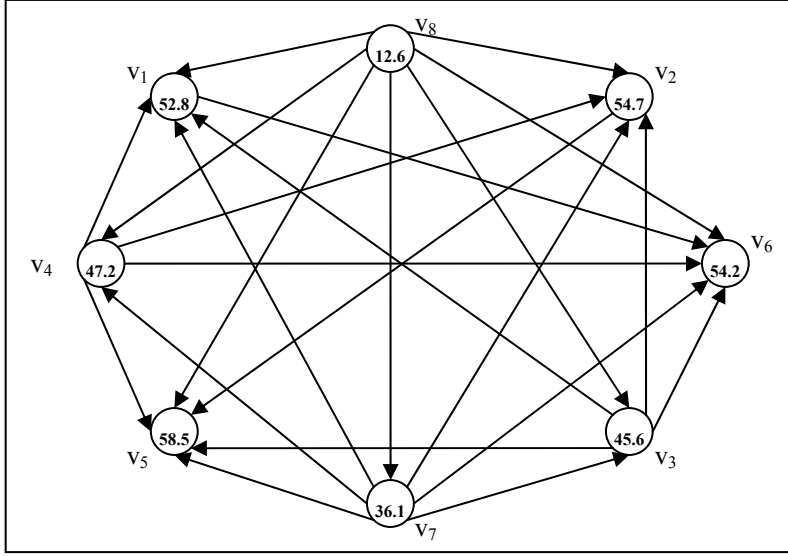
Şekil 76: İlişki Etkisi Yönlü Çizgesinde Merkezilik Değerleri



Not. Okların yönü ilişkidenden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir. Tepeler ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılmıştır.

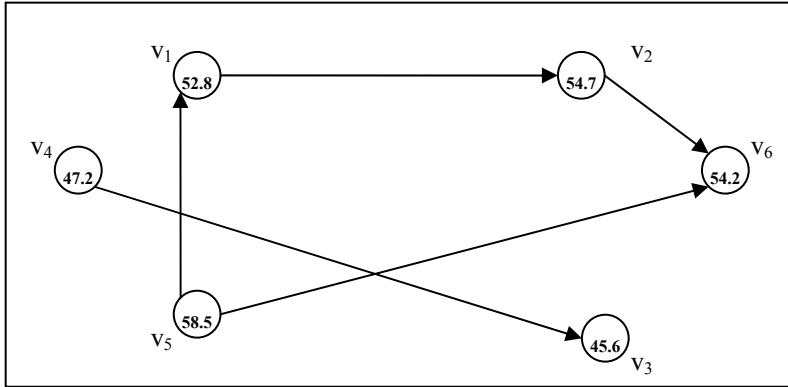
Şekil 76'de yer alan çizgede, tepe üzerinde ağırlık olarak yer alan merkezilik değerleri ile ilişki etkisinin ayrıntı yönü dikkate alınarak iki grup diyadik ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, ilişki etkisinin yönü, tepeler arasında merkezilik değeri yüksek olandan tarafa dönük olan diyadik ilişkilerdir. Bir diğer ifade ile ilişki gücü merkeziliği yüksek olan, bu diyadik ilişkide bir üstünlük elde etmekte ve o ilişkidenden daha fazla fayda sağlamaktadır. Bu şekilde, ilişki etkisi ile ilişki gücü merkeziliği arasında ilişki bulunan diyadik ilişki sayısının, toplam 28 ilişki içerisinde 23 olduğu düşünülürse, ilişkinin niceliksel gücü ile ilişki etkisi arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Sadece bu 23 ayrıntı yer aldığı çizge Şekil 77'de, bu tür bir ilişkinin saptanmadığı diğer 5 diyadik ilişki ise Şekil 78'de görülmektedir. Bu ilişkilerde, örgütsel paydaşlardan ilişki gücü merkeziliği yüksek olan, ilişkidenden daha fazla faydalanan taraf değildir.

Şekil 77: İlişki Etkisi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunanlar



Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir. Tepeler ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılmıştır.

Şekil 78: İlişki Etkisi Yönlü Çizgesinde Merkezilik: İlişki Bulunmayanlar



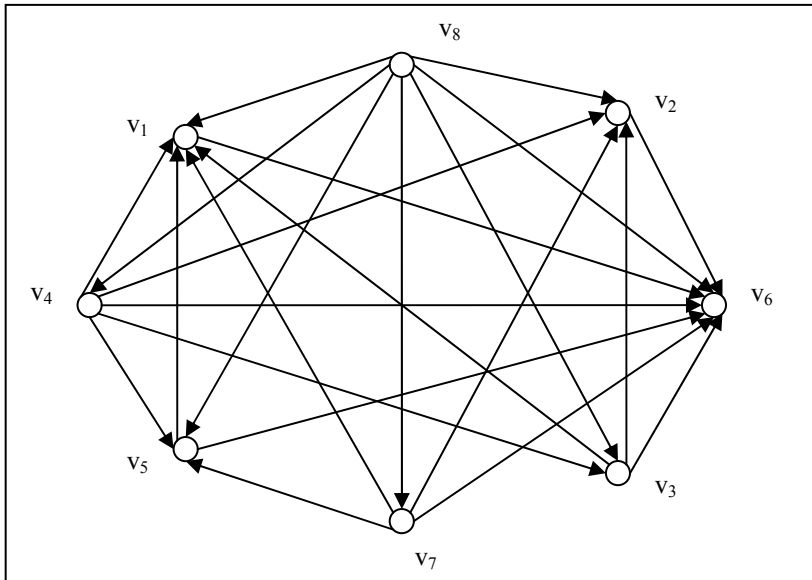
Not. Okların yönü ilişkiden daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir. Tepeler ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılmıştır.

3.4.2.4.7. Güç Dengesi ve İlişki Etkisi

Şekil 79'da örgüt kümesinde güç ve ilişki etkisinin aynı yönlü olduğu ayrıtların belirtildiği yönlü çizge yer almaktadır. Burada sorgulanan, ilişkide güç dengesini kendi lehinde tutan tarafın, o ilişkiden karşı tarafa nazaran daha fazla fayda elde edip etmediğidir. Buna göre, şekilde görüldüğü üzere, sorgulanan 28 ilişkinin 23'ünde, güç ve etki yönlülüğü aynı tarafa gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile,

ilişkide güçlü olan tarafın o ilişkiden elde ettiği fayda daha fazla olmaktadır. Örneğin, resmi kamu kurumları (v_6), hem girdiği tüm diydik ilişkilerde güçlü konumdayken, hem de bu ilişkilerden en çok faydalanan örgütsel paydaş konumundadır. Sorgulanan 28 ilişkinin 23'ünde güç boyutu ile ilişki etkisi boyutu arasında bu şekilde bir paralelliğin olması, literatür taraması bölümünde öne sürülen önerme çerçevesinde ortaya çıkan araştırma sorusuna bir cevap niteliğindedir. Buna göre, örgüt kümesinde güç dengesini kendi lehine çeviren taraf, bu ilişkiden daha fazla fayda elde etmektedir.

Şekil 79: Güç Dengesi ve İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi: Aynı Yönlü Ayrıtlar

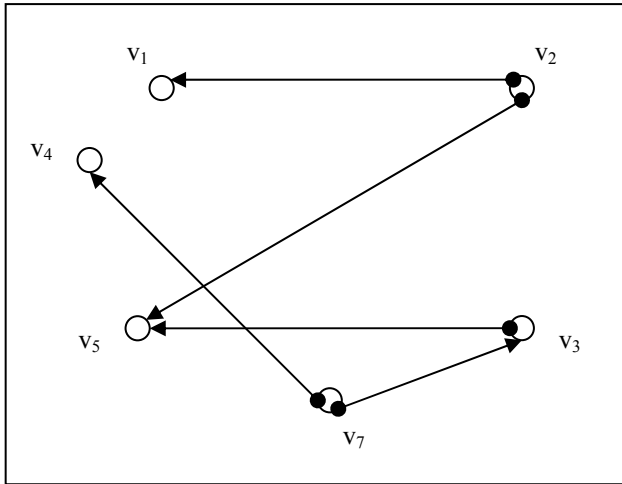


Not. Okların yönü ilişkide daha güçlü olan ve daha fazla fayda sağlayan tarafa dönük olarak gösterilmiştir. Tepeler ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılmıştır.

Yukarıda yer alan bu sorgulamada, güç ve etkinin zıt yönlerde olduğu 5 diydik ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Bu ilişkilerin durumuna dair bir tespit yapabilmek amacıyla bu diydik ilişkilerin güç ve etki yönlülüğü ayrıştırılarak bir Şekil 80'de görülen bir çizge üzerinde gösterilmiştir. Dikkat çeken unsur, bu 5 diydik ilişkinin 2'sinde müdahil olan örgütsel paydaşın banka ve finans kurumları (v_5) olmasıdır. Bu kurumla ilişki içerisinde bulunan müşteri firmalar (v_2) ve rakip firmalar (v_3), her ne kadar ilişkinin güçlü tarafı gibi gözükse de, neticede bu ilişkiden daha fazla menfaat sağlayan banka ve finans kurumları olmaktadır. Bu sonucun, gerçek yaşamda bu tür kurumların oynadığı rolle ilgisini kurmak olasıdır. Bankalar

ve finans kurumları, müşterilerine onların daha güçlü olduğu gibi bir izlenim yaratabilmekte ve bu yolla onları kendilerine çekebilmektedir. Fakat sonrasında, bu ilişkilerin bir çoğundan kârlı çıkan onlar olmaktadır. Aynı şekil üzerinde, kısmen açıklanabilecek bir başka diyadik ilişki odak örgütle müşteri örgüt arasında gerçekleşmektedir. Buna göre, odak örgüt müşteri örgütün kendisinden güçlü olduğunu kabullenmekte, ama bu ilişkinin kendisi için daha fazla fayda yarattığını düşünmektedir. Diğer taraftan, tedarikçi ve taşıyon firmalarla, yarı resmi oda, birlik ve dernekler arasındaki diyadik ilişkinin de, güçlü tarafı ilk grupken, yararlanıcısı ikinci grup gibi gözükmemektedir.

Şekil 80: Güç Dengesi ve İlişki Etkisi Yönlü Çizgesi: Zıt Yönlü Ayrıtlar



Not. İlişki yönlülüğü ve güç yönlülüğünü göstermek için iki farklı ayırıt ucu kullanılmıştır:

→ : Etki Yönlülüğü
 —● : Güç Yönlülüğü

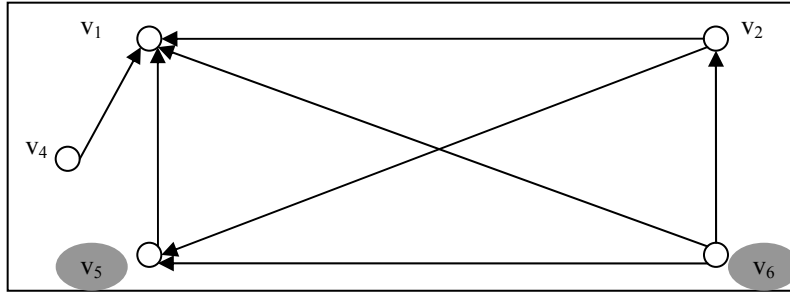
3.4.2.4.8. Güven Derecesi ve İlişki Etkisi

ÖAI'lerde niteliksel ilişki yapısının bir unsuru olan güven ve ilişki etkisi boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere, farklı güven derecelerinde olan ilişkiler dikkate alınarak üçe ayrılan çizgeler üzerinde, ayrıtlar yönlü hale getirilerek ilişkinin en çok kimin faydasına olduğu gösterilmiştir. Çizgelerde, ÖAI'lerin bu iki boyutunun birbiriyle örtüşme düzeyleri kontrol edilmiştir. Buna göre, Şekil 81'de görülen ilk çizgede, yüksek düzeyde güvene dayalı

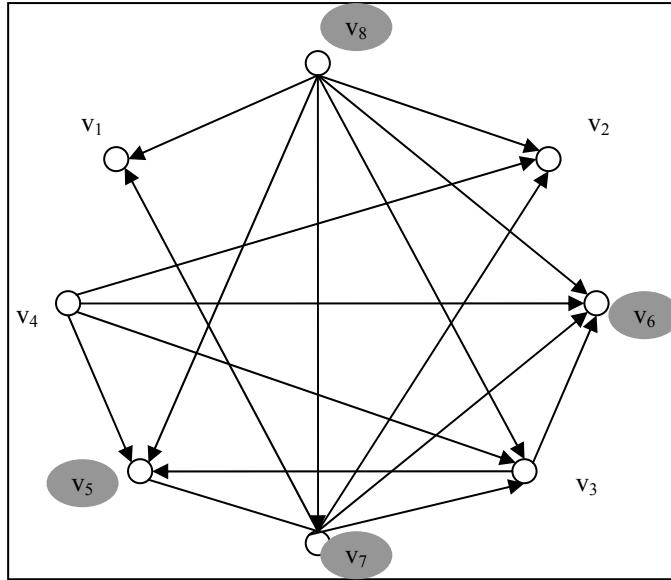
ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 82’de orta düzeyde güvene dayalı ilişkiler çizgesi üzerinde; Şekil 83’de ise düşük düzeyde güvene dayalı ilişkiler çizgesi üzerinde ilişki etkisinin hangi örgütsel paydaş lehine olduğu görülmektedir Çizgelerde yer alan ayrıtlar incelenirken dikkate alınması gereken hususlar şunlardır:

- Yüksek düzeyde güvene dayalı ilişkilerde ayrıtlar ağırlıkları: $w \geq 4.00$.
- Orta düzeyde güvene dayalı ilişkilerde ayrıtlar ağırlıkları: $3.52 < w < 4.00$.
- Düşük düzeyde güvene dayalı ilişkilerde ayrıtlar ağırlıkları: $w \leq 3.52$.

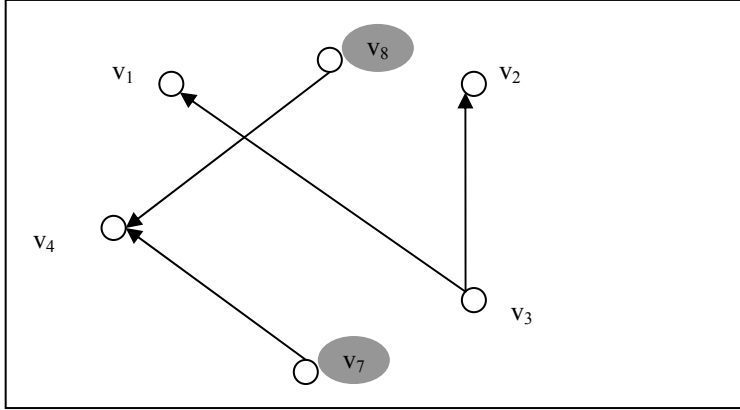
Şekil 81: Yüksek Düzeyde Güvene Dayalı İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi



Şekil 82: Orta Düzeyde Güvene Dayalı İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi



Şekil 83: Düşük Düzeyde Güvene Dayalı İlişkilerde İlişki Etkisi Çizgesi



Hatırlanacağı üzere, bir çizgede ayrıt başına düşen fayda miktarını bulmak için aşağıdaki formül kullanılmaktadır:

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^m |x(p_j, p_k)|}{m}, j < k$$

Buna göre, yüksek düzeyde güvene dayalı olarak kurulan ilişkilerde ilişki etkisi yönlü çizgesinde ayrıt başına düşen fayda miktarı:

$$\lambda = \frac{|x(v_1, v_2)| + |x(v_1, v_4)| + |x(v_1, v_5)| + |x(v_1, v_6)| + |x(v_2, v_5)| + |x(v_2, v_6)| + |x(v_5, v_6)|}{7}$$

$$\lambda = \frac{0.109 + 0.192 + 0.014 + 0.205 + 0.066 + 0.050 + 0.033}{7} = \frac{1.416}{7} = 0.2022$$

Formül aynı şekilde orta düzeyde ve düşük düzeyde güvene dayalı ilişkilere ait çizgeler için hesaplandığında, bu çizgelerde ayrıt başına ortaya çıkan fayda miktarları, sırasıyla 0.1379 ve 0.271 olmaktadır. Sonuçlar dikkate alındığında, örgüt kümesinde güven ile ayrıt başına düşen fayda miktarı arasında tutarlı bir ilişki olmadığı görülmekte ve bu tutarsızlık herhangi bir alternatif yaklaşım geliştirilmesini engellemektedir. Bu durumda araştırma sorusuna net bir cevap verilememekte ve literatür taraması kısmında teorik düzeyde ortaya konan önerme doğrulanamamaktadır.

3.5. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışma kapsamında ortaya konan alan araştırmasının, çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Pilot araştırmada, katılımcılar tarafından matrislerin karmaşık ve yorucu bulunması, matrislerin sadeleştirilmesine rağmen alan araştırmasında da ortaya çıkmış bir kısıttır. Bu durumun temel göstergesi, tam olarak doldurulmadan gönderilen bazı formlar (bunlar cevaplanma oranına dahil edilmemiştir) olduğu kadar, bir kaç katılımcının matrisleri karmaşık bulduklarını, formun sonunda görüş ve önerileri için ayrılan bölümde bizzat belirtmeleridir. Standart bir formda bulunan değerlendirme ölçekleri yerine matrislerle karşılaşan katılımcıların, bu matrisleri karmaşık bulabilecekleri fark edildiği için matrislerin üzerinde yer alan kısımlarda, bunları açıklayıcı çeşitli ifadeler ve örneklere yer verilmiş olmasına rağmen, bu katılımcılar matrislerin doldurulma prensibini anlamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, gelecekte yapılacak çalışmalarda matrislerin önlerinde yer verilen örneklerin çoğaltılması ile ortadan kaldırılabilir bir sorundur.

Diğer taraftan, katılımcılar açısından karmaşık gelen bir diğer unsur, örgütsel paydaşların birbiriyle ilişkilerinin değerlendirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır. Hatırlanacağı üzere, burada, odak örgütün algıladığı şekliyle aynı sektörü paylaştıkları diğer örgütsel paydaşların birbiriyle ilişkisini değerlendirmesi istenmiştir. Her ne kadar, katılımcılara gönderilen ön yazıda, onların bu ilişkileri nasıl algıladıkları noktası üzerinde önemle durulsa da, bazı katılımcıların, bu konuda tam bilgi sahibi olmadıkları düşüncesinden hareketle bu matrisleri doldurmadıkları gözlenmektedir. Bu şekilde diğer örgütsel paydaşların birbiriyle ilişkilerini değerlendirmekten kaçınan ve matrislerin bu kısımlarını boş bırakan çeşitli katılımcıların daha olduğu gözlenmektedir. Burada bir kısıt olarak ele alınan bu konunun, aslında bir yandan da çalışma bulgularında ortaya konan çeşitli savları desteklediğini söylemek mümkündür. Bir odak örgütün, kendisinin birincil elden müdahil olmadığı ilişkileri değerlendirmek konusunda (algıladığı şekilde değerlendirmesi konusu özellikle belirtilmiş olmasına rağmen) bu şekilde çekimser

kalması iki noktaya delalet edebilir. Bunlardan ilki katılımcının bu tür bir iş için düşünsel çaba harcamaktan kaçınıyor olmasıdır.²⁰

Alternatif ikincil açıklama ise odak örgütün kendisini bu tür ilişkileri değerlendirmek konusunda bilgisiz olduğunu kabul etmesidir. Bu odak örgütün içerisinde yer aldığı sistemde ilişkilerin nasıl olduğu konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığını kabul etmesi anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile örgüt kendisini, tamamen yabancı olduğu bir örgüt kümesinin içerisinde görmektedir. Diğer örgütlerin birbiriyle olan ilişkilerini değerlendirmekte zorlanan bu odak örgütün, ÖAI'leri stratejik açıdan ele almadığı ortadadır. Bugün olmasa bile, gelecekte ilişki kurmasının olası olduğu diğer örgütlerin ne yaptıkları, nasıl ilişki dengelerine sahip oldukları ile ilgilenmemesi, örgütün kendisini kendi dar faaliyet alanı içine kapadığı ve ÖAI'lerden soyutladığı şeklinde yorumlanabilir.

Lojistik sektörü gibi dışa açılımı yüksek olan bir hizmet sektöründe ilişki kuran aktör sayısı, ilişki yapıları ve etkileri, elbette bu çalışma kapsamında ele alındığından çok daha fazla, karmaşık ve ilişkiler değişkendir. Alan çalışması sırasında görüşülen bir sektör uzmanının görüşleri, hem çalışmanın zorluk derecesini göstermesi, hem de bu kısıtları belirtmesi açısından son derece önemlidir. Uzun yıllar sektörde üst düzey yöneticilik yapmış, aralarında UTİKAD'ın da bulunduğu çeşitli sektör derneklerinde aktif olarak görev almış bu uzmana göre, lojistik sektöründe varolan ilişkileri “Orta Doğu”ya benzetmek mümkündür; “bugün düşman olan yarın en eski dosta dönüşebilir.” Bu uzmanın belirttiği şu sözler, ilişkilerin karmaşıklığı ve geçiciliği konusunda çarpıcı bir örnek sunmaktadır:

“Yeni Kara Yolu Kanunu ve Yönetmeliği çıktığında, UTİKAD üyelerinin büyük bölümü itiraz ederken, içlerinde bazı 10 araç ve fazlası olanlar seslerini çıkartmıyorlardı. Sektörün diğer iki derneği UND²¹ ve RODER²², Ulaştırma Bakanlığı’nı destekliyorlardı. UTİKAD İdare Mahkemesi’nde dava açtı, bir sene sonra teminat alınması konusunda yürütmeyi durdurma aldı. Şimdi 4. yıl biterken, başta UND olmak üzere bu yönetmeliğin sıkıntılarını herkes dile getirmeye başladı. Ama dava için süreler yitirildiği için yapacak bir şeyleri yok. Bizim dava da 4. senede, hala kararı bekliyor. UTİKAD Kara Ulaştırma’yla mahkemelikken

²⁰ Bu açıklama, veri toplama aşamasında anket dönüşlerinin eksikliği noktasıyla da örtüşmekte olup, Türkiye’de araştırmacıların genel olarak karşılaştıkları bir sorun olarak göze çarpmaktadır.

²¹ Uluslararası Nakliyeciler Derneği

²² RO-RO Gemi İşletmecileri ve Kombine Taşımacılar Derneği

aynı bakanlığa bağlı Deniz Müsteşarlığı ile çok iyi ilişkiler içindeydi. Bunun gibi grift ve aynı anda bir çok olayın yaşandığı bir ortamda cidden işiniz zor.”²³

Burada belirtildiği üzere, sorun sadece ilişkilerin bugün iyi iken yarın kötü olabilmesi değildir. Uzmanın belirttiği üzere, aynı bakanlığa bağlı iki birim ile varolan ilişki düzlemleri tamamen farklı bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Bu durumda, bir örgütsel paydaş grubu olarak ele alınan “Resmi Kamu Kurumları” ile odak örgüt arasındaki ilişkiyi ölçmek, her iki biriminde aynı paydaş grubu altında biraraya geldiği göz önüne alınırsa, oldukça zordur. Bu uzmanın verdiği bir başka örnek, bir diğer örgütsel paydaş grubu olarak ele alınan tedarikçi/taşeron grubuna ilişkindir. Buna göre, uzman iki firma konusunda karşılaştırma yaparak “THY taşeron firmaysa gık diyemiyorsunuz, Mısır Havayolları’na neredeyse her şeyi yaptırtıyorsunuz” diye belirtmektedir. Bu durumda, örgütsel paydaşların alt bağlamlarda ayrıştırılmaması ve tek bir örgüt gibi ele alınması çalışmanın önemli bir kısıtı olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda belirtilen bu kısıt, örgütleri tek tek ele almayan her çalışma için ortak bir kısıt konumundadır. Örneğin, Laumann, Galaskiewicz ve Marsden (1978), Klonglan ve diğerlerinin (1976) daha önce bahsedilen çalışmalarına atfen yaptıkları açıklamada, devletin tek bir aktör olarak ele alınmasının yaratabileceği sıkıntılara işaret etmektedir. Bu çalışmada, bu tür bir kısıtın olduğu literatür taraması kısmında fark edilmiş olduğundan, pilot çalışmanın uygulanması öncesinde odak örgütün örgütsel paydaş grubu altında bulunan tüm örgütlerle yeknesak bir ilişki düzlemi olduğu noktası çalışmanın temel varsayımı olarak kabul edilmiştir. Elbette, bu temel varsayımın öne sürülmesi, bunun bir kısıt olduğu gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Bu kısıtı ve dolayısıyla bu varsayımı ortadan kaldırmanın en geçerli yolu, odak örgüt ile ilişkisi analiz edilen örgütsel paydaşın bizzat adının belirtilmesidir. Kuşkusuz bu durum, çalışmanın oldukça dar bir çerçevede ve sadece o odak örgütün özelinde gerçekleştirilmesi gibi bir duruma neden olacaktır. Bu derecede özel hale getirilmesi istenmiyorsa, örgütsel paydaşın sahip olduğu bir

²³ Bu sektör uzmanı ile yapılan görüşmeler e-mail yoluyla gerçekleştirilmiş olup, belirttiği bu görüşler çalışma kapsamında, bir kaç imla hatasının düzeltilmesi hariç, hiç bir değişikliğe uğratılmaksızın aynen aktarılmıştır.

niteliğinin belirtilmesi yoluyla ilişkinin analizi de mümkündür. Örneğin, odak örgüte, en sık görüştüğü veya en yüksek hacimde iş yaptığı örgütsel paydaşı düşünerek ilişkiyi analiz etmesi söylenebilir. Fakat, burada bile örgütün sadece tek bir örgütsel paydaş ile ilişkisi analiz edilmektedir. Bu çalışmanın, ÖAI'ler konusunda temel bir analiz çerçevesi sunmaya yönelik olarak tasarlandığı düşünüldüğünde, bu temel varsayım kanalıyla örgütsel paydaşları bir bütün olarak ele almak en doğru adım olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu alan araştırmasında, mümkün olduğunca gerçeğe uygun bir çerçevede, ÖAI'leri çeşitli boyutları ile incelemek ve teorik düzeyde ortaya çıkan sorulara, ampirik düzeyde yaratılan bulgularla cevap verebilmek esas olarak alınmıştır. Bu amaç dahilinde gerçeğe en yakın şekliyle kurulmak istenen bu modelin, neticede bu gerçeğin ancak bir yansımasını yaratabileceği açıktır. Bu temel kısıt, bir model sunma kaygısı taşıyan tüm çalışmalar için ortak bir sorun olmakla birlikte, bu araştırma sürecinde bu sorunu ortadan kaldırmaya dönük bir perspektif yaratılması hedeflenmiş ve bütünleşik bir çerçevenin oluşturulması mümkün olabilmıştır. Bu çalışmayı takip eden çalışmaların, burada ortaya konan bulgulardan hareketle, daha ileri düzeyde çalışmalar ortaya koymaları ve böylelikle burada belirtilen kısıtların ortadan kaldırılmaları mümkündür.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, örgüt teorisinin önemli konularından biri olan ÖAI'ler, teorik olarak öne sürülen çeşitli önermelerin bütünleşik olarak ele alınması ile oluşturulan özgün bir ÖAI'ler modeli bağlamında biraraya getirilmiştir. Alan araştırması kısmında, bu önermelere dayanarak ortaya çıkan on araştırma sorusuna, çizge teorisi kapsamında oluşturulan bir yöntem dahilinde cevaplar aranmıştır. Öne sürülen model çerçevesinde ele alınan araştırma sorularının analiz edildiği bu son bölüm, literatür taraması kısmında ele alınan teorik yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğinde, cevabı aranan on araştırma sorusunun sekizinde elde edilen cevap, önermeyi doğrular nitelikte iken, birinde teorik çıkarımlarla da desteklenebilecek alternatif bir yoruma ulaşılmıştır. Bu on araştırma sorusundan sadece birinde, elde edilen sonuç, teorik yaklaşımı doğrular nitelikte değildir. Bu araştırma soruları için elde edilen cevapların, çalışmanın teorik perspektifi de dikkate alınarak değerlendirilmesi, modelin geçerliliği ve genel olarak ÖAI'lerin bir örgütün stratejik yönetiminin parçası olarak algılanıp, algılanmadığı noktasını aydınlatması açısından önemlidir.

Bu araştırma sorularından ilki, ÖAI'lerde nedensellik ve niceliksel ilişki yapısının ölçüldüğü ilişki yoğunluğu boyutları arasında kurulmaktadır. Literatür taraması bölümünde, iletişim olgusu çerçevesinde ele alınan niceliksel ilişki yapısı, iki örgüt arasında doğrudan ilişkileri elde etmeye yönelik bir yöntem dahilinde analiz edilmiş ve ilişki yoğunluğu baz alınmıştır. ÖAI'lerin bu iki unsuru arasındaki ilişki teorik düzeyde incelenirken, ilişki kurmanın üçlü nedenselliği olarak ele alınan işbirliği, çatışma ve yasal zorunluluk boyutlarının her birinin, bu ilişki yoğunluğunu etkileyebileceği öngörülmüştür. Buna göre, örneğin, işbirliği nedeniyle biraraya gelen iki örgütün, yasal zorunluluk veya çatışma nedeniyle biraraya gelen iki örgüte nazaran daha sık görüşmeleri beklenmektedir. Teorik düzeydeki bu beklenti, alan araştırmasında “*Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin niceliksel yapısı arasında bir ilişki var mı?*” sorusu etrafında cevaplanmış ve teoriye uygun bir şekilde örgütlerin güçlü ilişki yoğunluklarına sahip oldukları alt küme çizgesinde, ilişki kurma nedenselliklerinin işbirliği bazlı olduğu ortaya konmuştur. İlişki yoğunluğu

düştükçe, işbirliği oranında gözlenen düşüşün, teorik olarak ortaya konan tartışmayı doğruladığı görülmektedir.

ÖAI'lerde nedensellik ve güç dengesi boyutları arasında öne sürülen önermeler bağlamında iki araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu sorular şunlardır: *“Bir ÖAI’de işbirliği nedeniyle kurulan ilişkiler, çatışma nedeniyle kurulan ilişkilerden daha dengeli bir güç dağılımına mı sahiptir?”* ve *“Bir ÖAI’de yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde, güç dengesi kamu kurumları lehine midir?”*. Araştırma sorularının ilkinine ilişkin olarak elde edilen sonuç, işbirliğinin azalması ile güç dağılımında artan oranda bir dengesizlik olduğunu ortaya koyarak, önermenin doğrulanmasını sağlamaktadır. Teorik kısımda özellikle Gaski’nin (1984) çalışmasına atfen öne sürüldüğü üzere, işbirliğinin olduğu bir diyadik ilişkide tarafların birbiri üzerinde güç uygulama düzeyi azalmaktadır. Her ne kadar, alan çalışmasında bir nedensellik boyutu olarak çatışma bazlı ilişkiler yaygın olarak saptanmamış olsa da, işbirliğinin azaldığı ve çatışma boyutuna yaklaştığı ilişkilerde, güç dengesizliğinin artış göstermesi, bu tip ilişkiler konusunda da bir fikir vermektedir.

Yukarıda bahsedilen bu analiz neticesinde ortaya çıkan en çarpıcı sonuç, hiç kuşkusuz kamu kurumlarına ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Nedenselliğin yasal zorunluluk olduğu 6 diyadik ilişkiden oluşan alt kümede (bkz. Şekil 60), güç dengesizliğinin ulaştığı boyut diğer iki nedenselliğin neredeyse üç katına ulaşmaktadır. Bu durum, kamu kurumlarının, örgüt kümesinde üstlendikleri role ilişkin olarak, bu örgütsel paydaşın ilişki gücü merkeziliklerinde elde ettiği üçüncülükle örtüşen bir sonuç ortaya koymaktadır. Örgütsel paydaşların güç skalası üzerindeki konumlarından hatırlanacağı üzere (bkz. Şekil 45), elinde bulundurduğu güç ile resmi kamu kurumları (49.32), kendisini ikinci sırada takip eden müşteri firmalarla (8.21) arasında, 41.11 derecelik bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar bağlamında, kamu kurumlarının, örgüt kümesinin mutlak hâkimi konumunda olduğunu söylemek yanlış olmaz. Böylelikle, ikinci araştırma sorusuna da net bir biçimde cevap verilmiş bulunmaktadır: yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilerde, güç dengesi kamu kurumları lehinedir.

Kamu kurumlarının, örgüt kümesi genelinde elde ettiği bu mutlak gücün, ÖAI'lerin en üst düzeyi olarak kavramsallaştırılan ÖAS düzeyinin bir uzantısı olduğu açıktır. Ülkemizde kökenleri geçmişe dayanan güçlü devletçilik geleneğinin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan merkezi yapının, bu çalışma özelinde yansımaları bularak, kamu kurumlarının bir mutlak otorite olarak örgüt kümesinde güç merkezi konumunda ön plana çıkması, örgüt sosyolojisi açısından ele alınması gereken önemli bir olgudur. Sonuçları bakımından dikkate alındığında, kamu kurumlarının sahip oldukları bu mutlak hâkimiyetin, ÖAS düzeyinde, ekonomik ve rasyonel bir işgörme anlayışının işlerlik kazanmasının önünde önemli bir engel olduğu açıktır. Bu çalışmada ele alındığı düzeyiyle, bu tür bir güç dengesizliğinin, örgüt kümesinin etkinlik ve verimliliğini zedeleyebileceği öngörülebilir. Örgütsel paydaşlar arasında güç dengesizliğinin ulaştığı büyük uçurumun, örgüt kümesinde işgörmenin irrasyonel olduğu bir platformun işaretlerini vermekte ve bu durum, örgüt kümesinde performans yitiminin yanı sıra, ciddi bir değer erozyonuna da yol açabilmektedir. Örgütsel paydaşlar arasında, etik ve hatta yasal olmayan çeşitli ilişkilere, Türkiye'de kamu örgütlenmesinin de müdahil olduğu büyük yolsuzluklar bağlamında oldukça sık rastlanılmaktadır.

Ülkemizde, örgütler arasında etik ve yasal olmayan ilişkiler kanalıyla ortaya çıkan bu tür sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik olarak çeşitli düzeylerde girişimlerin olduğu görülmektedir. 22/02/2010 tarih ve 27501 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak Bakanlar Kurulu'na kabul edilen, Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Stratejisi'nde (2010-2014), yolsuzluk, özel ve kamu örgütleri arasındaki bu ilişkiler üzerinden tanımlanmakta ve bunun topluma olan etkileri vurgulanmaktadır: “kamu gücü ve kaynakları ile özel kuruluşlardaki görev, yetki ve kaynakların, toplumun zararına olarak özel çıkarlar için kullanılması şeklinde tanımlanabilen yolsuzluk; rekabeti engelleyerek ekonomik büyümeyi yavaşlatmakta, doğrudan yabancı sermaye girişini ve vergi gelirlerini azaltmakta, gelir dağılımını bozarak yoksulluğu artırmakta, kamu kaynaklarının israf edilmesine yol açarak eğitim, sağlık, güvenlik gibi zorunlu kamu yatırımlarını olumsuz etkilemekte, kamu kurumlarına, yöneticilerine ve adalet sistemine duyulan güveni zedelemekte ve toplumda ahlakî bozulmaya yol açmaktadır.” 2010–2014

yılları arasında uygulanacak olan bu stratejinin, gerek kamu, gerek özel, gerekse sivil toplum örgütleri arasındaki ilişkilerde, saydamlığın artırılması ve yolsuzluğun önlenmesi konusunda önemli bir adım teşkil ettiği görülmektedir.

Alan araştırmasında cevabı aranan üçüncü soru, “*Bir ÖAI’de ilişkinin niceliksel yapısı ile güç dengesi arasında bir ilişki var mı?*” sorusudur. Bu sorunun cevaplanmasında, ilk aşamada, farklı ilişki yoğunluklarındaki çizgelerde bir ayrıt başına düşen ortalama güç miktarı hesaplanmıştır. Buna göre, ilişki yoğunluğu azaldıkça, ortaya çıkan güç miktarı da azalmaktadır. İkinci ve bu sorunun daha net cevabını veren analiz, ilişki yoğunluğu tam çizgesinde tepelerin, ilişki gücü merkezilikleri ile ağırlıklandırılması ile bulunmuştur. Literatür taraması kısmında, alternatif bir güç kaynağı olarak ele alınan niceliksel ilişki gücü, alan araştırması kısmında çizge teorisinin sunduğu yöntem dahilinde ele alınmış ve yeni bir merkezilik ölçüm tekniği olarak ilişki gücü merkeziliği bu çalışmada özgün olarak formüle edilmiştir. Bu merkezilik değeri ile ağırlıklandırılan tepelerden her biri, müdahil oldukları diyadik ilişkilerde merkezilik katsayıları ile gücün yönlülüğü konusunda karşılaştırılmış ve sonuçta 28 ilişkinin 21’inde sonucun, teorik olarak önerildiği gibi çıktığı saptanmıştır. Buna göre, bu çalışma özelinde, bir ÖAI’de ilişki gücü yüksek olan örgütsel paydaşın, ilişkide güç dengesini kendi lehinde bulunduran taraf olduğu söylenebilir. Bu durumda, diğer örgütsel paydaşlarla kurulan yoğun ilişkilerden elde edilen ilişki gücü, o örgütün bu paydaşlarla olan ilişkilerinde de güçlü taraf olmasını sağlamaktadır.

ÖAI’lerde ilişki kurma nedeni ile ilişkinin niteliksel boyutunun ikinci unsuru olan güven derecesi arasında öne sürülen önerme çerçevesinde ortaya çıkan araştırma sorusu, güç ve güvenin teorik kısımda ele alınan, birbirini dışlar nitelikteki doğası dikkate alındığında ayrı bir önem arz etmektedir. İlişkilerde güç ve güvenin birbiriyle olan karşıt ilişkisini, literatürde güven kavramına atfedilen tahmin edilebilirlik ve iyi niyet unsurlarını eleştirerek analiz eden Hardy, Phillips ve Lawrence’ın (2002) çalışmasına dayanarak, güç ve nedensellik boyutları arasında kurulan ilişki, güven ve nedensellik düzeyine taşınmıştır. Buna göre, alan araştırmasında, nedensellik matrisinden elde edilen üç farklı nedensellik çizgesi üzerinde, güven derecelerini

gösterir farklı kalınlıkta ayrıtlar yerleştirilmiş ve bu olası ilişki analiz edilmiştir. Nedenselliğin işbirliğine dayalı olduğu ilişkilerde, taraflar arasındaki işbirliği miktarı azaldıkça, güven derecesinde de azalma tespit edilmiştir. Bu sonuç, “*Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkideki güven derecesi arasında bir ilişki var mı?*” sorusuna bir cevap teşkil etmektedir. Bu analiz sırasında ortaya konan bir diğer sonuç, yasal zorunluluk nedeniyle kurulan ilişkilere yöneliktir. Bu tip ilişkilerde, belirtilen diğer iki tür nedensellikten çok daha fazla bir güven derecesi elde edilmiş olması, örgüt kümesinde kamu kurumlarına yüksek düzeyde bir güven duyulduğunu göstermesi bakımından önemlidir. ÖAI’lerin niteliksel yapısının iki unsuru olarak ele alınan güç ve güven bağlamında değerlendirildiğinde, kamu kurumlarını temsil eden devlet aygıtı, hem gücüyle korkutan hem de güven veren bir konumda bulunmaktadır.

ÖAI’lerde ilişki kurma nedeni ile ilişki etkisi bağlamında ortaya çıkan iki temel araştırma sorusu olan “Bir ÖAI’de ilişki kurma nedeni ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki var mı?” ile “Bir ÖAI’de örgütsel paydaşların işbirliği nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden elde edilen fayda, çatışma nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden daha mı fazladır?” sorularına cevaben, teorik öngörü ve ampirik bulguların örtüşme düzeyi analiz edilmiştir. Hatırlanacağı üzere, nedensellik ve ilişki etkisinde Larsson ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği örgütlerarası öğrenme modelinden esinlenilerek, bu çalışma özelinde bir yapı oluşturulmuştur. Buna göre, öğrenme, bir ilişkinin bi çıktısı olarak taraflar üzerindeki etkisini belirtmektedir ve tarafların farklı nedenselliklerle biraraya gelmeleri, ortaya çıkan bu etkinin düzeyini de belirlemektedir.

Yukarıda belirtilen bu perspektiften hareketle, ÖAI’lerde ilişki etkisinin daha genel bir düzeyde fayda boyutuyla ele alındığı alan çalışmasında, ortaya çıkan faydanın miktarı ve kimin lehine olduğu ölçülmüştür. Nedensel farklar dikkate alınarak oluşturulan üç farklı çizgede, ilişki etkisi boyutu yönlü olarak belirtilmiş ve bu iki ÖAI boyutu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu analizin sonucunda, işbirliği miktarı azaldıkça ortaya çıkan fayda miktarının artıyor olması, teorik kısımda öne sürülen önermeyi doğrulamamaktadır. Buna göre, bir ÖAI’de örgütsel paydaşların işbirliği nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden elde edilen fayda, çatışma

nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden daha ‘fazla’ değildir. Fakat, daha önce de belirtildiği üzere, bu sonucun alternatif yorumuna göre, bir ÖAI’de örgütsel paydaşların işbirliği nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden elde edilen fayda, çatışma nedeniyle biraraya geldikleri ilişkilerden daha ‘eşit’ paylaşılmaktadır. Sonuca ilişkin bu alternatif yorumun, taraflar arasında varolan ilişkiye değişik bir bakış açısı sağladığı açıktır. Konunun, ileride gerçekleştirilecek olan yeni çalışmalar eşliğinde, bu bakış açısıyla yeniden şekillendirilmeye ve teorik olarak ortaya konan asıl sorunun farklı yöntemlerle tekrar analiz edilmesine ihtiyaç duyulduğu muhakkaktır.

Çalışmada teorik düzeyde ortaya konarak, alan araştırmasında cevabı aranan bir diğer soru “*Bir ÖAI’de ilişkinin niceliksel yapısı ile etkisi arasında bir ilişki var mı?*” sorusudur. Literatür taraması kısmında, Schmidt ve Kochan’ın (1977) çalışmaları temel alınarak ortaya konan bu bağlantı noktası, ilk olarak, ilişki yoğunluğuna ait olarak oluşturulan üç farklı çizge üzerinde, ilişki etkisinin kimin lehine olduğunu gösterir şekilde yönlü hale getirilen ayrıtların yerleştirilmesi ile elde edilen çizgelerle analiz edilmiştir. Burada, ilişki yoğunluğu arttıkça, ilişkiden ortaya çıkan fayda miktarı azalmakta ve bir önceki alternatif yoruma benzer şekilde taraflar arasında daha adil bir fayda dağılımı söz konusu olmaktadır. Bu ilişkinin analizinde ikinci olarak kullanılan yöntem, ilişki etkisi yönlü çizgesinin, ilişki gücü merkezilikleri ile tepelerinin ağırlıklandırılması ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre, örgüt kümesinde yer alan 28 diyadik ilişkinin 23’ünde, ilişkide fayda paylaşımının, ilişki gücü merkezilik değeri yüksek olanın lehine olduğu görülmektedir.

Literatürde ÖAI’lerin niteliksel yapısına ilişkin iki önemli unsur olan güç dengesi ve güven derecesi ile ilişki etkisine atfen teorik düzeyde ortaya çıkan iki araştırma sorusu vardır. Bunlar “*Bir ÖAI’de güç dengesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki var mı?*” ile “*Bir ÖAI’de güven derecesi ile ilişkinin etkisi arasında bir ilişki var mı?*” sorusudur. Kaynak bağımlılığı teorisine bağlı olarak ele alınan bu teorik bağlantıdan ilkinde, ilişkide güçlü konumda bulunan tarafın, bu ilişkiden daha fazla fayda elde edip etmediği sorgulanmıştır. İlişki gücü ve ilişki etkisi matrislerinden elde edilen yönlü çizgeler üstüste örtüştürülerek, burada ortaya çıkan

aynı yönlü olan ayrıtlar dikkate alınmış ve sonuçta örgüt kümesinde yer alan 28 diyardik ilişkiden 23'ünde güç ve ilişki etkisinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, örgüt kümesinde güç sahibi olan örgütsel paydaş, bu gücü kullanarak ilişki etkisini kendi lehine çevirmektedir. Diğer araştırma sorusuna ilişkin olarak elde edilen teorik yaklaşım çerçevesinde, taraflar arasında güven derecesinin farklılaşmasının, ilişki etkisi üzerinde etkisi araştırılmıştır. Yüksek, orta ve düşük düzeyde güvene dayalı ilişki alt kümelerini içeren çizgeler üzerinde, ilişki etkisi, yönlü ayrıtlarla gösterilmiştir. Fakat elde edilen çelişkili sonuçlar bağlamında, güven ile ilişki etkisinin temel unsuru olarak ele alınan fayda arasında tutarlı bir ilişki saptanamamıştır.

Alan çalışması kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle, çalışmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, lojistik sektörü baz alınarak incelenen bu 8 paydaşlı örgüt kümesinde işleyişe ilişkin önemli çıkarımlarda bulunmak olasıdır. ÖAI'lerin niceliksel yapısına ilişkin literatür taraması kısmında ele alınan bir deneye ilişkin Dale ve Michelin'un (1975) yorumlarından hareketle verilen örnekte, rakip konumunda bulunan dört firma ile resmi bir kamu kurumunun bulunduğu bir örgüt kümesinde, rakiplerin birbiriyle izole veya ilişkilerinin minimal düzeyde olduğu ve her birinin sadece kamu örgütü ile ilişki içerisinde olduğu varsayılmış ve şartların uzun vadede değişmediği bir durumda, bu kümenin etkin bir şekilde işleyeceği öngörümlenirken, şartların değişken olduğu bir durumda çember sisteminde kurulan bir ilişki düzleminin daha etkin olabileceği öne sürülmüştür. Bu örnekten hareketle, alan çalışması sonuçlarında, sektöre ilişkin olarak elde edilen bulgularda, kârlılığın zor, istikrarın orta, yasal düzenlemelerinse oldukça sert olduğu lojistik sektöründe, rakip firma ile odak örgüt arasında varolan iletişimsizliğin, her ikisi açısından olumsuz sonuçları olacağı muhakkaktır. Günümüzde pek çok firma, rakibiyle kurduğu ilişkilerle kendini sınamakta, ondan öğrenmekte veya ona öğretmektedir. Kimi zaman zorlu bir yarış, kimi zamansa öğrenme fırsatı sunan bu etkileşim ortamının, toplumsal ve örgütsel ilerlemeyi ciddi şekilde artıran bir sinerjiye dönüştürmesi kaçınılmazdır. Rakibin varlığının bile duyumsanmadığı ve göz ardı edildiği bu tür bir iletişimsizliğin ise tarafları bu etkileşim ortamının sağlayacağı olumlu etkiden mahrum edeceği düşünülmektedir.

ÖAI'lerin niceliksel yapısına ilişkin olarak elde edilen bulgular, örgütlerin örgüt kümesi içerisinde hangi örgütsel paydaşlarla doğrudan ilişki kurduğu konusunda bilgi verdiği kadar, dolaylı ilişkilere de açıklık kazandırmaktadır. Literatür taraması kısmından hatırlanacağı üzere, Brass, Butterfield ve Skaggs (1998) bir ilişki düzleminde bulunan tarafların arasında ilişkinin kurulmasında, üçüncü tarafların rolünü 'yapısal boşluk' olarak kavramsallaştırmaktadır. Buna göre, örgüt kümesinde ilişki yoğunlukları (bkz. Şekil 40) ve ilişki gücü merkezilik sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, en merkezi konumdaki örgütsel paydaşlar olan banka ve/veya finans kuruluşları (v_5), müşteri firmalar (v_2) ve resmi kamu kurumlarının (v_3) örgüt kümesindeki diğer örgütleri birbirine bağladıkları görülmektedir. Buna bağlı olarak, bu üç örgütsel paydaşın yokluğu, örgüt kümesinde pek çok örgütsel paydaş arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırdığı için önemli bir yapısal boşluk yaratacaktır.

Çalışmanın özellikle ilişki gücü merkezilikleri kanalıyla ortaya koyduğu sonuçlar neticesinde, banka ve/veya finans kurumlarının bu 8 örgütsel paydaşı içeren örgüt kümesinin en merkezi örgütü olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu özel konum, bu tip örgütlere örgüt kümesi içerisinde ayrıcalıklı bir yer edindirmektedir. Aslında, banka ve/veya finans kurumları, ekonomik yaşamın temel birimleri olarak hemen hemen her sektör için büyük önem taşımaktadırlar. Literatürde, ÖAI'lerin analiz edildiği çalışmaların bir kısmı, bu tür örgütlerin ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesindeki önemini ortaya koymaktadır. Aguilera'nın (1998), İspanya'da faaliyet gösteren büyük şirketler, bankalar ve sigorta şirketleri arasında varolan kenetlenmiş yöneticilik networklerini araştırdığı ve daha önce ayrıntılı olarak bahsedilen çalışmasının sonuçlarına göre, yerli İspanyol bankaları ekonomik ilişkiler ağının merkezinde yer almaktadır. Bu sonuca benzer şekilde, Türkiye'de de, lojistik sektörü özelinde banka ve/veya finans kurumlarının örgüt kümesi düzeyinde sahip olduğu bu merkezi rolün, bu tür kurumların ÖAI'lerde en üst düzeyi temsil eden ÖAS düzeyinde sahip oldukları rolün bir uzantısı olduğu saptanabilir.

Diğer taraftan, çalışmanın banka ve/veya finans kurumlarına ilişkin olarak ortaya koyduğu bazı birbiri ile çelişir bulgulardan hareketle, bu tür kurumların, örgüt

kümesindeki rol ve işlevleri konusunda bazı belirsizlikler olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin bu kurumlar, örgüt kümesinde ilişki gücü merkeziliğini ellerinde bulundurmakta, fakat bunu ÖAI'lerin yapısal unsuru olan güç dengesinde lehte duruma çevirememektedirler. Aksine örgütsel paydaşların birbirlerine göre güçlerini karşılaştıran güç skalası gözönüne alınırsa (bkz. Şekil 45), bu örgütlerin kümede oldukça güçsüz konumda olduğu sonucu çıkmaktadır. Diğer taraftan, örgütsel paydaşların ilişkiden elde ettikleri toplam faydalarının karşılaştırıldığı skala bağlamında değerlendirildiğinde (bkz. Şekil 52), bu tür örgütlerin en çok fayda elde edenler sıralamasında üstlerde yer aldıkları görülmektedir. Bu birbiri ile çelişir sonuçlar, bir bütün olarak değerlendirildiğinde, banka ve/veya finans kurumlarının sahip oldukları ilişki gücünden kaynaklanan merkezi konumu, gerçek ve mutlak bir güç haline dönüştüremedikleri, fakat örgüt kümesinde bu güçsüz konumlarının da onların ilişkiden fayda sağlamalarını engellemediği görülmektedir. Bu örgütler, diyadik ilişkide güçsüz konumda oldukları durumlarda bile, o ilişkiden daha fazla fayda sağlayabilmektedirler. Teorik önermelerle çelişen bu durum, ya bu örgütlere ilişkin algılama hatası olduğunu ya da durumun gerçekte böyle olduğu ve teorik açıklamaların bu tür kurumlar için geçerli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Fakat, Türkiye’de özellikle 1990 sonrası dönemde, ekonomik kriz, yolsuzluk ve istikrarsızlıkla özdeşleşen bankacılık sektörüne ilişkin bu tür bir algılamanın mevcut olabileceği ve bu örgütlerin ileride gerçekleştirilecek olan çalışmalarda, örgüt kümesinin ‘istisnai’ özelliklere sahip üyeleri olarak, farklı bir kategoride değerlendirilmesi gerektirmektedir.

Çalışmanın sivil toplum örgütleri ve üniversitelerin örgüt kümesindeki zayıf rolüne ilişkin olarak ortaya çıkan sonuçları da, değerlendirilmesi gereken önemli bir unsurdur. Lojistik sektörü özelinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçları bağlamında, bu tür kurumların rolünün az olması, odak örgütün bilgi verici konumda yer aldığı bu örgüt kümesinde, ilişki doğasının daha çok iş yapmaya yönelik olması ile yakından ilişkilidir. Odak örgütün, kendisine göre oluşturduğu varsayılan bu örgüt kümesinde ilişkilerin temelde iş ilişkisi niteliğinde olduğu göz önüne alınırsa, sivil toplum örgütlerinin ve üniversitelerin bu kümedeki güçsüz ve etkisiz konumları anlam kazanmaktadır. Hatırlanacağı üzere, taslak matrislerin oluşturulması

aşamasında görüşülen sektör uzmanlarının hepsi, bu tür kurumlarla lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün sınırlı düzeyde görüşüğünü belirtmişlerdir. Buna rağmen, örgüt kümesine dahil edilen bu örgütlerin, öngörülen şekilde bir ilişki düzleminde oldukları görülmektedir. Bu durum, ÖAS olarak ele alınabilecek ülke geneli açısından ele alınırsa, sonucun Türkiye’de özel sektör örgütleri ile sivil toplum örgütleri ve üniversitelerin uzun yıllardır toplumsal bütünleşme sağlayıcı nitelikte bir birliktelik sergileyememeleri ile açıklanabileceği görülmektedir. Her ne kadar, özellikle son yıllarda, özel sektör örgütlerinin çeşitli yatırım ve projeler kanalıyla sivil toplum örgütleri ve üniversitelerle yakınlaştıkları görülse de, bunun henüz gelişmiş toplumlarda ulaşılan seviyeye erişemediği açıktır.

Sivil toplum örgütlerine benzer şekilde, örgüt kümesi içerisinde nispeten güçsüz ve etkisiz olarak yer alan yarı resmi oda, birlik ve dernekler ile tedarikçi/taşeron firmalar açısından durumunun da açıklanması gerekir. Buna göre, ilk grupta yer alan örgütsel paydaşların, sivil toplum örgütleri gibi konumlandırılmış olması mümkün gözükmemektedir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren odak örgütün, bu niteliğe sahip olan örgütlerle ilişkilerini sınırlı ve devletin öngördüğü düzeyde kurmuş olması mümkündür. Diğer taraftan, tedarikçi/taşeron firmalar da sorunun, daha çok iş görme ile ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bir hizmet sektörü konumunda olan bu sektörde, örgütlerin genellikle tedarikçiler ile sınırlı düzeyde bağlantısı mevcuttur. Bu durum, başta belirtilen bu sınırlı düzeydeki ilişkilerin bir yansıması niteliğinde ele alınabilir.

Çalışmanın merkezinde ve temel bilgi kaynağı konumunda yer alan odak örgütün, alan çalışmasından elde edilen bulgular ışığında değerlendirilmesi önemlidir. Yukarıda da belirtildiği üzere, örgüt kümesinde işleyişin ve ilişkilerin doğası daha çok iş görme bazlı gerçekleşmektedir. Burada en dikkat çekici nokta, odak örgütün kendisine ilişkin algılaması ile rakiplerine ilişkin algılamasında ortaya çıkmaktadır. Buna göre, odak örgütün örgüt kümesinde nispeten merkezi ve önemli bir konumu varken, rakip firmalar oldukça etkisiz bir konumda görülmüştür. Aslında düşünülecek olursa, çalışmada yer alan her odak örgüt, bir diğeri için rakip konumundadır. Bu durumda, verilen çerçeve içerisinde odak örgütün kendisi ile

rakip örgüt için vereceği cevaplar arasında belirgin bir paralellik beklenirken, aksine çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara göre, odak örgüt kendisini hep rakip olan diğer örgütlerden farklı konumlandırmaktadır. Son olarak, çalışmanın ortaya koyduğu en önemli bulgulardan birisi, odak örgüt özelinde ele alınan bu örgüt kümesinde, ÖAI'lerin odak örgüt açısından bir stratejik yönetim dahilinde algılanmadığı noktasıdır. Odak örgütün, gerek sivil toplum örgütlerini, gerek yarı resmi, oda, birlik ve dernekleri, gerekse çeşitli stratejik ortaklıklarla kendisi için son derece önemli bilgi ve tecrübeler sağlayabileceği rakiplerini örgüt kümesinin dışında görmesi, hatta son grubu 'küçümsemesi', ÖAI'leri uzun vadeli bir bakış açısıyla değerlendirmede ve kendi stratejik yönetim sürecine dahil etmediği şeklinde yorumlanabilir. Oysa ki demokratik yönetim çalışmaları, ilgili tüm aktörlerin karar alma sürecine dahil edilmesini önermekte ve hatta normatif alana alarak, uygulamaya etik kurallar olarak yerleştirmektedir. Sonuç olarak, çalışma kapsamında ortaya konan tüm bu bulguların, ileride gerçekleştirilecek olan yeni çalışmalar kapsamında, farklı sektör ve ülkelerde yinelenmesi çalışmanın genellenebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarla, ÖAI'ler konusunda literatürde ulaşılan bilgi birikiminin, daha ileri düzeylere taşınması mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

Aguilera, R. V. (1998). Directorship Interlocks in Comparative Perspective: The Case of Spain. *European Sociological Review*. 14(4): 319-342.

Aiken, M. ve Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*. 33: 912-930.

Aiken, M., Dewar, R., DiTomaso, N., Hage, J. ve Zeitz, G. (1975). *Coordinating Human Service*. San Francisco: Jossey-Bass. (Aktaran: Alter, 1990)

Aldrich, H. (1976). Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations. *Administration and Society*. 7(4):419-454.

Aldrich, H. (1979). Organization Sets, Action Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity. *Handbook of Organization Desing Vol.1* (ss.385-408). Derleyen Paul C. Nystrom, William H. Starbuck. Amsterdam: Elsevier. (Aktaran: Reve ve Stern, 1979)

Aldrich, H. E. (2008). *Organizations and Environment*. California (Stanford): Stanford University Press.

Aldrich, H.E. ve Marsden, P. (1988). Environment and Organizations. *Handbook of Sociology* (ss.361-392). Derleyen Nell J. Smelser. Beverly Hills, CA: Sage.

Alpay, G., Bodur, M., Ener, H. ve Talug, C. (2005). Comparing Board-level Governance at MNEs and Local Firms: Lessons from Turkey. *Journal of International Management*. 11(1): 67-86.

Alter, C. (1990). An Exploratory Study of Conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery Systems. *The Academy of Management Journal*. 33(3), 478-502.

Alter, C. ve Hage, J. (1993). *Organization Working Together*. Newbury Park, CA: Sage.

Anderson, R. C. (1976). A Sociometric Approach to the Analysis of Interorganizational Relationships. *Inter-organizational Relations* (ss.307-324). Derleyen William M. Evan. Great Britain: Penguin Books Ltd. [Ağustos, 1967, American Sociological Association, San Francisco’da sunulan makale]

Aslan, S. (2009). Siyasal İktidarı Etkileme Yöntemlerinden Biri Olarak Lobcilik *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23: 113-121.

Aslan, S. ve Gül, C. (2004). Geçmişten Günümüze Türkiye’de Baskı Grupları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 5(1): 85-100.

Assael, H. (1969). *Constructive Role of Interorganizational Conflict*. Administrative Science Quarterly. 14(4): 573-582.

Astley, G. ve Fombrun, C.J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review*. 8(4): 576-587.

Avrupa Komisyonu (2009). Enterprise, Policy Areas, SME Definition http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm (16.06.2009).

Avrupa Konseyi (2000). Recommendation Rec(2000)10 of the Committee of Ministers to Member States on Codes of Conduct for Public Officials.

Avrupa Konseyi (2004). Recommendation Rec(2004)15 of the Committee of Ministers to Member States on Electronic Governance (“e-governance”).

Bacak, G. ve Beşeri, T. (2002). Çizge Kuramına Genel Bir Bakış. *Matematik Dünyası*. 11(4): 13-18.

Bacharach, S.B. ve Aiken, M. (1976). Structural and Process Constraints on Influence in Organizations: A Level-Specific Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 21(4): 623-642.

Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*. 22(2): 337-365.

Bachmann, R. ve Witteloostuijn, A.V. (2006). *Analysing Inter-Organizational Relationships in the Context of Their Business Systems – A Conceptual Framework for Comparative Research*, Institute for Advanced Studies, Sociological Series (78),Viyana. <http://www.ihs.ac.at/publications/soc/rs78.pdf> (14.03.2009)

Baker, W. E. ve Faulkner, R. B. (1993). The Social Organization of Conspiracy: Illegal Networks in the Heavy Electrical Equipment Industry. *American Sociological Review*. 58(6), 837-860.

Balakrishnan, R. ve Ranganathan, K. (2000). *A Textbook of Graph Theory*. New York: Springer-Verlag, Inc..

Ballou, R.H. (1999). *Business Logistics/ Supply Chain Management*. New Jersey: Pearson Education.

Baysinger, B.D. (1984). Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology. *The Academy of Management Review*. 9(1): 248-258.

Benson, K.J. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*. 20(2): 229-249.

Berg, I. ve Zald, M. (1978). Business and Society. *Annual Review of Sociology*. 4: 115-143.

Berge, C. (1964). Graph Theory. *The American Mathematical Monthly*. 71(5): 471-481.

Berger B.K., Hertog, J. K. ve Park, D-J, (2002). The Political Role and Influence of Business Organizations: A Communication Perspective. *Communication Yearbook 26 (160-200)*, Derleyen William B. Gudykunst. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Berman, D. (02.01.2007). Can M&A's 'Best of Times' Get Better? *Wall Street Journal*.www.bnet.fordham.edu/.../Best%20of%20Times_WSJ%202%20Jan%2020.doc. (16.Mayıs.2009)

Berman, D. (02.05.2007). Mergers Hit Record, with Few Stop Signs. *Wall Street Journal* www.bnet.fordham.edu/.../M.../Mergers%20Hit%20Record.doc (16.05.2009)

Biggs, N., Lloyd, E. K. ve Wilson, R.J. (1998). *Graph Theory, 1736-1936*. New York: Oxford University Press.

Bolland, J.M. ve Wilson, J.V. (1994). Three Faces of Integrative Coordination: A Model of Interorganizational Relations in Community-Based Health and Human Services. *Health Services Research*. 29(3): 341-366.

Borgatti, S.P. (2005). Centrality and Network Flow. *Social Networks*. 27: 55–71

Borgatti, S. P. ve Everett, M. (2006). A Graph-theoretic Perspective on Centrality. *Social Networks*. 28: 466-484.

Borgatti, S.P. ve Foster, P.C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*. 29(6): 991-1013.

Boulding, K.E. (1956). General Systems Theory: The Skeleton of Science. *Management Science*. 2 (3): 197-208.

Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*. 5(1): 25-39.

Bovée, C.L. ve Thill, J. V. (2008). *Business in Action with Real-time Updates*. New Jersey: Pearson International Education.

Brass, D.J., Butterfield, K.D. ve Skaggs, B.C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review*. 23(1): 14-31.

Braudel, F. (2004). *Maddi Uygarlık: Mübadele Oyunları*. Ankara: İmge Kitabevi.

Breiger, R. L. (2004). The Analysis of Social Networks. *Handbook of Data Analysis*. (ss. 505-526). Derleyen Melissa Hardy ve Alan Bryman. London: Sage Publications. <http://www.u.arizona.edu/~breiger/NetworkAnalysis.pdf> (10.12.2009).

Bresser, R. K. ve Harl, J.E. (1986). Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*. 11(2): 408-427.

Buğra, A. (2005). Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34(4): 39-48.

Cash, J.I. ve Konsynski, B.R. (1985). IS Redraws Competitive Boundries. *Harvard Business Review*. 63(2): 134-142.

Caves, R. (1982). *American Industry: Structure, Conduct, and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (Aktaran: Sharfman, Gray ve Yan, 1991)

Charkham, J. (1994). *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Oxford: Claredon. (Aktaran: Verdeyen, Put ve Buggenhout, 2004).

Clark, B.R. (1965). Interorganizational Patterns in Education. *Administrative Science Quarterly*. 10(2): 224-237.

Clarkson, M.B.E. (1994). A Risk Based Model of Stakeholder Theory. *The Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: University of Toronto, Centre for Corporate Social Performance.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35: 128-152.

Collver, A. (1970). *Interaction between Organizations*. Basılmamış makale, State University of New York, Stony Brook. (Aktaran: Aldrich, 2008).

Cook, K. S. (1977). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly (Special Issue Organizational Analysis: Critique and Innovation)*. 18(1): 62-82.

Crane, A. (2005). In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage. *Business Horizons*. 48(3): 233-240.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp> (09.03.2010).

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). (2007). 18th Annual

State of Logistics Report: The New Face of Logistics. Washington, DC: National Press Club. <http://www.slu.edu/Documents/business/cscms/18StateLogisticsReport.pdf> (09.03.2010).

Czepiel, J. A. (1974). Word of Mouth Processes in the Diffusion of a Major Technological Innovation. *Journal of Marketing Research*. 11: 172-180.

Czepiel, J. A. (1975). Patterns of Interorganizational Communications and the Diffusion of a Major Technological Innovation in a Competitive Industrial Community. *The Academy of Management Journal*. 18(1): 6-24.

Çizakça, M. (1999). *İş Ortaklıkları Tarihi*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Daft, R. L. (2003). *Management*. USA: Thomson South-Western.

Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*. 2(3): 201-218.

Dale, E. ve Michelson, L.C. (1975). *Modern Management Methods*. London: Pelican Library of Business and Management.

Das, T. K. ve Teng, B.S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*. 23(3): 491-512.

David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson-International Edition.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü (2010). Deniz Ticareti İstatistikleri. <http://www.denizcilik.gov.tr/dm/istatistikler/2010%20YILI%20İSTATİSTİKLERİ.pdf> (09.03.2010).

Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. Nebraska Symposium on Motivation. (ss. 275-320). Lincoln: Nebraska University Press. (Aktaran: Rousseau ve diğeri, 1998).

Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35(12): 1504-1511.

Diestel, R. (2005). *Graph Theory*. New York: Springer-Verlag.

Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*. 2(4): 409-443.

Dinçer, M. K. (1999). *Lobicilik*. İzmir: Alfa Yay.,

DiMaggio, P.J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in the Organizational Field. *American Sociological Review*. 48(2): 147-160.

DiStefano, T. (1984). Interorganizational Conflict: A Review of an Emerging Field. *Human Relations*. 37(5): 351-366.

Dyer, J.H. ve Chu, W. (1998). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea *Organizational Trust* (ss.207-229). Derleyen Roderick M. Kramer. Oxford: Oxford University Press.

Ebers, M. (2002). Explaining Inter-Organizational Network Formation. *The Formation of Inter-Organizational Networks* (ss.3-40). Derleyen Mark Ebers. USA: Oxford University Press.

Emery, F.E. ve Trist, E.L. (1965). The Casual Texture of Organizational Environments. *Humans Relations*. 18: 21-31. (Aktaran: Galaskiewicz, 1985; Sharfman, Gray ve Yan, 1991).

Elektrik Mühendisleri Odası (EMO). (2010). Fener Işığında Gölge Oyunları: Elektrik Dağıtım Bölgeleri Üzerinde Garip İlişkiler Yumağı. Ankara: EMO Yayınları / Yayın No. GY/2010/3. http://www.emo.org.tr/ekler/98b8f73f413d3ca_ek.pdf (10.04.2010).

Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*. 27(1): 31-41.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.

Estrada, E. ve Rodriguez-Velázquez, A. (2005). Subgraph Centrality in Complex Networks. *Physical Review E*. 71(5): 056103/9.

Evan, W. M. (1965). Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. *Management Science*. 11(10): 217-230.

Evan, W. (1966). The Organization Set. Derleyen J. Thompson. Approaches to Organizational Design. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. (Aktaran: Whetten, 1981).

Evan, W. M. (1976). An Organization-Set Model of Interorganizational Relations. Derleyen William M. Evan. Inter-organizational Relations. London: Penguin Books Ltd. ss. 78-90. [Evan, W. M. (1972). An Organization-Set Model of Interorganizational Relations. Derleyen: F. Tuite, M. Radnor ve R. K. Chisholm. Interorganizational Decision Making. Aldine-Atherton Publishing co. 181-200.]

Everett, M. ve Borgatti, S.P. (2005). Ego Network Betweenness. *Social Networks*. 27: 31-38.

Fiske, J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları/ARK.

Fombrun, C. (1986). Structural Dynamics within and between Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 31(2): 403-421.

Ford, L.R. ve Fulkerson, D.R. (1962). *Flows in Networks*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (Aktaran: Freeman, Borgatti ve White, 1991)

Freeman, L. C. (1977). A Set of Measures of Centrality based on Betweenness. *Sociometry*. 40 (1): 35-41.

Freeman, L. C. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*. 1: 215-239.

Freeman, L. C., Borgatti, S. P. ve White, D. R. (1991). Centrality in Valued Graphs: A Measure of Betweenness based on Network Flow. *Social Networks*. 13: 141-154.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman (Aktaran: Rowley, 1997)

Freeman, R. E. ve Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*. 19(4): 337-359.

French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *Studies in Social Power* (ss.150-67). Derleyen Dorwin Carwright ve Ann Arbor, Mich.: Institute of Social Research.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*. 24(2): 191-205.

Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*. 11: 281-304.

Galaskiewicz, J. ve Krohn, K.R. (1984). Positions, Roles, and Dependencies in a Community Interorganization System. *The Sociological Review*. 25(4): 527-550.

Galaskiewicz, J. ve Wasserman, S. (1989). Mimetic Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*. 34(3): 454-479.

Gaski, J.F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. 48(3): 9-29.

Ghoshal, S. ve Bartlett, C.A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*. 15(4): 603-625.

Gramsci, A. (2003). *Hapishane Defterleri: Felsefe ve Politika Sorunları (Seçmeler)*. İstanbul: Belge Uluslararası Yayıncılık.

Granovetter, M. (1973). The Strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78(6): 1360-1380.

Granovetter, M. (1983). The Strenght of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*. 1:201-233.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91(3): 481-510.

Grant, R. M. ve Baden-Fuller, C. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-firm Collaboration. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 17-21.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass. (Aktaran: Sharfman, Gray ve Yan, 1991; Nathan ve Mitroff, 1991)

Gray, B. ve Hay, T. M. (1986). Political Limits to International Consensus and Change. *Journal of Applied Behavioral Science*. 22(2): 95-112.

Gray, B. ve Yan, A. (1990). *Determinants of Joint Venture Structure and Its Impact on Venture Performance toward a Negotiations Model*. (Basılmamış Çalışma Makalesi). University Park: Pennsylvania State University, Center for Research in Negotiation and Conflict Resolution. (Aktaran: Sharfman, Gray ve Yan, 1991)

Greif, A. (1994). Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies. *The Journal of Political Economy*. 102(5): 912-950.

Gross, J. L. ve Yellen, J. (2006). *Graph Theory and Its Applications*. U.S.A.: Taylor & Francis Group.

Gulati, R. ve Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *The American Journal of Sociology*. 104(5): 1439-1493.

Hair, J.F., Black, W.C., Anderson, R.E., ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hall, R.H., Clark, J.P., Giordano, P.C., Johnson, P.V. ve Rockel, M.V. (1977). Patterns of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*. 22(3): 457-474.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal (Special Issue: Global Strategy)*. 12: 83-103.

Hardy, C., Phillips, N. ve Lawrence, T. (2002). Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (ss.64-87). Derleyen Christel Lane ve Reinhard Bachmann. Oxford: Oxford University Press.

Harvey, D. (2003). *Postmodernliğin Durumu*. İstanbul: Metis Yayınları.

Haunschild, P.R. (1994). How Much is That Company Worth?: Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums. *Administrative Science Quarterly*. 39(3): 391-411.

Hawley, A. H. (1968). Human Ecology. *International Encyclopedia of Social Sciences* (ss. 328-337). Derleyen D. L. Sills. New York: Crowell, Collier and Macmillan. (Aktaran: Schmid, 2000).

Hazenl, M.A. (1994). A Radical Humanist Perspective of Interorganizational Relationships. *Human Relations*. 47(4): 393-415. (Aktaran: Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002).

Heimer, C. (1985). Allocating Information Costs in a Negotiated Information Order: Interorganizational Constraints on Decision Making in Norwegian Oil Insurance. *Administrative Science Quarterly*. 30: 395-417.

Hennart, J.F. (1998). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*. 9(4): 361-374.

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

Hirsch, P. ve Friedman, R. (1986) Collaboration or Paradigm Shift? Economic vs. Behavioral Thinking about Policy? *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Derleyen J. Pearce ve R. Robinson. 31-35.

Hodge, B.J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.

Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*. UK: Earthscan Publication Ltd.

Hunt, S. D. ve Nevin, J. R. (1974), Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*. 11(2): 186-193.

Hunter, F. (1953). *Community Power Structure*. Chapel Hill: Univ. N.C. Press. (Aktaran: Laumann, Galaskiewicz ve Marsden, 1978).

Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. Singapore: McGraw Hill.

Johansson, U. ve Elg, U. (1997). Decision Making in Inter-firm Networks as a Political Process. *Organization Studies*. 18(3): 361-384.

Johanson, J. ve Mattsson, L.G. (1998). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *Markets, Hierarchies and Networks: the Coordination of Social Life* (ss. 256-264). Derleyen Grahame Thompson, Jennifer Frances, Rosalind Levacic ve Jeremy Mitchell. London: Sage Publication.

Jonsson, C. (1986). Interorganization Theory and International Organization. *International Studies Quarterly*. 30(1): 39-57.

Joynt, P. (1977). Contingency Analysis for Effective Administration. *OMEGA (The International Journal of Management Science)*. 5(4): 425-435.

Kast, F. E. ve Rosenzweig, J.E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*. 15(4): 447-465.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley. (Aktaran: Cook, 1977)

Kılıç, M. (2001). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. *Yönetim ve Organizasyon* (ss.87-104). Derleyen Salih Güney. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Klijn, E-H. (1997). Policy Networks: An Overview. *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector* (ss.14-34). Derleyen Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn ve Joop F. M. Koppenjan. Londra: Sage.

Klonglan, G.E., Warren, R.D., Winkelpleck, J. M. ve Paulson, S. K. (1976). Interorganizational Measurement in the Social Services Sector: Differences by Hierarchical Level. *Administrative Science Quarterly*. 21(4): 675-687.

Knoke, D. ve Kuklinski, J.H. (1982). *Network Analysis*. (Quantitative Applications in the Social Sciences Series). USA: Sage Publications, Inc.

Kochan, T.A. (1975). Determinants of the Power of Boundary Units in an Interorganizational Bargaining Relation. *Administrative Science Quarterly*. 20(3): 434-452.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kongar, E. (1999). *21. Yüzyılda Türkiye: 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*. İstanbul: Remzi Kitabı.

Konigsberg Köprüleri Problemi. <http://physics.weber.edu/carroll/honors/konigsberg.htm> (20.10.2009).

Kooiman, J. (1993). Social-Political Governance: Introduction. *Modern Governance: New Government-Society Interactions* (ss. 1-6). Derleyen Jan Kooiman. London: Sage Publication.

Kraatz, M.S. (1998). Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*. 41(6): 621-643.

Lane, P.J. ve Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*. 19(5): 461-477.

Lane, C. ve Bachmann, R. (1996). The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany. *Organization Studies*. 17(3), 365-396.

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. ve Sparks, J. (1998). The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances)*. 9(3): 285-305

Latora, V. ve Marchiori, M. (2007). A Measure of Centrality based on Network Efficiency. *New Journal of Physics*. 9(6): 188.

Laumann, E.O., Galaskiewicz, J. ve Marsden, P.V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology*. 4: 445-84.

Leavitt, H. J. (1951). *Basılmamış Metinler*, Carnegies Institute of Technology. (Aktaran: Dale ve Michelon, 1975)

Leblebici, H. ve Salancik, G.R. (1982). Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade. *Administrative Science Quarterly*. 27: 227-242.

Levine, S. ve White, P. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*. 5: 583-601.

Litwak, E. ve Hylton, L. F. (1962). Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Co-ordinating Agencies. *Administrative Science Quarterly*. 6(4): 395-420.

Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley. (Aktaran: Bachmann ve Witteloostuijn, 2006; Hardy, Phillips ve Lawrence, 2002)

Lusch, R. F. (1976). Sources of Power: Their Impact of Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing Research*. 13(4): 382-390.

Luthans, F. (1973). The Contingency Theory of Management: A Path out of the Jungle. *Business Horizons*. 16(3): 62-72.

Mackenzie, K. D. (1966a). Structural Centrality in Communications Networks. *Psychometrika*. 31: 17-25.

Mackenzie, K. D. (1966b). The Information Theoretic Entropy Function as a Total Expected Participation Index for Communication Network Experiments. *Psychometrika*. 31: 249-254.

Marrett, C. B. (1971). On the Specification of Interorganizational Dimensions. *Sociology & Social Research*. 56: 83-99. (Aktaran: Aldrich, 1976).

Matematik Dünyası. (2003). Kapak Konusu: Çizgeler (Çizgelerin Anlam ve Önemi). Güz: 9-11.

McKewen, T.D. ve Sloan, A.C. (1986). A Successful Hazardous Waste Landfill Siting – Maryland’s Experience. *Site Management and Closure*. 247-251. (Aktaran: Sharfman, Gray ve Yan, 1991).

Megginson, L.C., Mosley, D. C. ve Pietri, P.H. (1983). *Management Concepts and Applications*. New York: Harper Row. (Aktaran: Özgen ve Türk, 1996).

Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. ve Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*. 22(2): 1-25.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*. 83(2): 340-363

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (Aktaran: Daft, 2003)

Mitchell, C. (1969). Social Networks in Urban Situations. Analysis of Personal Relationships in Central African Towns (ss.1-50). Derleyen C. Mitchell. Manchester: Manchester Univ. Press. (Aktaran Laumann, Galaskiewicz ve Marsden, 1978)

Mohr, J. ve Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*. 15(2): 135-152.

NTV Haber Merkezi. (29.07.2009). Örgütlü Olmayan Toplumdan Korkun. <http://www.ntv.com.tr/id/24987433/> (29.07.2009).

Nathan, M.L. ve Mitroff, I.I. (1991). The Use of Negotiated Order Theory as a Tool for the Analysis and Development of an Interorganizational Field. *Journal of Applied Behavioral Science*. 27: 163-180.

Newbold, P., Carlson, W.L. ve Thorne, B. (2003). *Statistics for Business and Economics*. New Jersey: Pearson Education.

Nieminen, U.J. (1973). On the Centrality in a Directed Graph. *Social Science Research*. 2: 371-378.

Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*. 33(4): 543-561.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*. 15(2): 241-265.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. 16(1): 145-179.

Oliver, C. (1997) The Influence of Institutional and Task Environment Relationships on Organizational Performance: The Canadian Construct Industry. *Journal of Management Studies*. 34(1): 99-124.

Özgen, H. ve Türk, M. (1996). Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(4): 177-185.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1: 63-85.

Parsons, T. (1969). *Politics and Social Structure*. New York: Free Press. (Aktaran: Laumann, Galaskiewicz ve Marsden, 1978).

Pennings, J.M. (1980). *Interlocking Directorates: Origins and Consequences of Connections Among Organizations' Boards of Directors*. San Francisco: Jossey-Bass. (Aktaran: Galaskiewicz, 1985).

Perrow, C. (2000). An Organizational Analysis of Organizational Theory, *Contemporary Sociology*. 29(3): 469-476.

Perrow, C. (1991). A Society of Organizations. *Theory and Society*. 20(6): 725-762.

Perrucci, R. ve Pilisuk, M. (1970). Leaders and Ruling Elites: The Interorganizational Bases of Community Power. *American Sociological Review*. 35: 1040-1057.

Pfeffer, J. ve Leong, A. (1977). Resource Allocations in United Funds: Examination of Power and Dependence. *Social Forces*. 55(3): 775-790.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Phillips, A. (1960). A Theory of Interfirm Organization. *Quarterly Journal of Economics*. 74: 602-613.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Prahalad, C. K. (1990). Managing Value Discovery, Value Creation and Value Appropriation in Strategic Alliances. Symposium, International Conference of the Strategic Management Society, Stockholm, Sweden. (Aktaran: Sharfman, Gray ve Yan, 1991)

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3): 71-91.

Provan, K.G. (1982). Interorganizational Linkages and Influence over Decision Making. *The Academy of Management Journal*. 25(2): 443-451.

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

Provan, K.G. ve Skinner, S. J. (1989). Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations. *Academy of Management Journal*. 32(1): 202-212.

Resmi Gazete. 22/02/2010 Tarih, 27501 Sayılı Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Stratejisi (2010-2014).

<http://rega.basbakanlik.gov.tr/main.aspx?home=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2010/02/20100222.htm&main=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2010/02/20100222.htm> (27.05.2010).

Reve, T. ve Stern, L. W. (1979). Interorganizational Relations in Marketing Channels. *Academy of Management Review*. 4(3): 405-416.

Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*. XLIV: 652-667.

Richardson, R.J. (1987). Directorship Interlocks and Corporate Profitability. *Administrative Science Quarterly*. 32(3): 367-386.

Ring, P.S. ve Van de Ven, A.H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*. 13(7): 483-498

Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Desing, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robinson, J. P., Shaver, P.R. ve Wrightman, L.S. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press. (Aktaran: Hair ve diğerkleri, 2006: 137)

Rogers, D. L. (1974). Sociometric Analysis of Interorganizational Relations: Application of Theory and Measurement. *Rural Sociology*. 39: 487-503.

Roover, R. D. (1971). The Organization of Trade. *Cambridge Economic History of Europe*, III. Derleyen M.M. Posta, E. Rich ve E. Miller. Cambridge: Cambridge University Press. (Aktaran: Çizakça, 1999: 29).

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B. ve Burt, R.S. (1998). Not So Different After All: A Corss-Discipline View of Trust. (Introduction to Special Topic Forum). *Academy of Management Review*. 23(3): 393-404.

Rowley, T.J. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*. 22(4): 887-910

Sabancı Topluluğu Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim. http://www.sabanci.com.tr/sabancı_yonetim.asp?M=1&K=4 (07.11.2009).

Sabidussi, G. (1966) The Centrality Index of a Graph. *Psychometrika*. 31(4): 581-603.

Sako, M. (1998) Does Trust Improve Business Performance? *Organizational Trust*. Derleyen Roderick M. Kramer. Oxford: Oxford University Press.

Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*. 19(4): 453-473.

Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. ve Blair, J.D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 5(2): 61-75.

Schmid, H. (2000). Agency-Environment Relations: Understanding Task Environment. *The Handbook of Social Welfare Management* (ss.133-154). Derleyen Ronni J. Patti. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schmidt, S.M. ve Kochan, T.A. (1972). The Concept of Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 17(3): 359-370.

Schmidt, S.M. ve Kochan, T.A. (1977). Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations. *Administrative Science Quarterly*. 22(2): 220-234.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. 32: 493-511.

Sehic, D. ve Sabanovic, J. (2008). *Corporate Social Responsibility of B&H Companies in Globalization*. 5th International Scientific Conference Business and Management 2008, Vilnius Gediminas Technical University. 16-17 Mayıs 2008, Vilnius, Litvanya.

Sharfman, M.P. ve Dean, J.W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*. 17(4): 681-700.

Sharfman, M.P., Gray, B. ve Yan, A. (1991). The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*. 27(2): 181-208.

Smithson, S. ve Reekers, N. (1995). *The Impact of Electronic Data Interchange on Inter-Organizational Relationships: Integrating Theoretical Perspectives*.

Proceedings of the 28th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Wailea, Maui, Hawaii.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.100.4628> (05.02.2009).

Spriegel, W.R. ve Lansburgh, R.H. (1957). Industrial Management. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Starbuck, W.H. (1976). Organizations and their Environments. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss.1069-1123). Derleyen Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally. (Aktaran: Schmid, 2000)

Stephenson, K. ve Zelen, M. (1989). Rethinking Centrality: Methods and Examples. *Social Networks*. 11: 1-37.

Stern, L. W. (1971). Antitrust Implications of Sociological Interpretation of Competition, Conflict, and Cooperation in the Marketplace. *The Journal of American and Foreign Antitrust and Trade Regulation*. 16(3): 509-530. (Aktaran: Czepiel, 1975).

Stern, L.W., Schulz, R. A. ve Grabner, J.R. (1973). The Power Base-Conflict Relationship: Preliminary Findings. *Social Science Quarterly*. 54: 412-419. (Aktaran: Reve ve Stern, 1979).

Stock, J.R. ve Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Sutcliffe, A. ve Lammont, N. (2002). *Towards a Theoretical Model of Determination for Inter-organisational Relationships*. Centre for HCI Design, UMIST, Manchester, www.co.umist.ac.uk/hci-design/cork.htm (12.12.2008).

Thomas, K.W. (1976). Conflict and Conflict Management. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss.315-318). Derleyen Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally. (Aktaran: Larsson ve diğeri, 1998)

Thompson, J. D. ve McEwen, W. J. (1958). Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. *American Sociological Review*. 23(1): 23-31.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. (Aktaran: Cook, 1977)

Toprak, Z. (2008). *Kent Yönetimi ve Politikası*. (6. Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Toprak, Z. (2010). E-Yönetişim & E-Demokrasi. *Yönetişim: Kuram, Boyutlar, Uygulama* (ss.73-106). Derleyen M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu ve Hülya Eşki Uğuz. Konya: Çizgi Kitabevi.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (2009). <http://www.tobb.org.tr/tobbhakkinda/amaci.php> (01.11.2009).

Türk, H. (1970). Interorganizational Networks in Urban Society: Initial Perspectives and Comparative Research. *American Sociology Review*. 35: 1-18.

Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD). (2009). http://www.tusiad.org.tr/Content.aspx?mi=5_29 (01.11.2009.)

Ulaştırma Bakanlığı (Strateji Geliştirme Başkanlığı). (2008). 2008 Yılı Faaliyet Raporu. http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/yayinlar/20090702_121251_204_1_64.pdf (01.03.2010).

Ulrich, D. ve Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*. 9(3): 471-481.

UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği). <http://www.utikad.org.tr> (09.03.2010).

Vangen, S. ve Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*. 39(1): 5-31.

Van Bruggen, G. H., Lilien, G. L. ve Kacker, M. (2002). Informants in Organizational Marketing Research: Why Use Multiple Informants and How to Aggregate Responses. *Journal of Marketing Research*. 39(4): 469-478.

Van de Ven, A.H. (1976). On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. *The Academy of Management Review*. 1(4): 24-36.

Van de Ven, A.H. ve Walker, G. (1984). The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*. 29(4): 598-621.

Verdeyen, V., Put, J. ve Buggenhout, B. V. (2004). A Social Stakeholder Model. *International Journal of Social Welfare*. 13(4): 325-331.

Waddock, S.A. (1989). Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration and Society*. 21(1): 78-100.

Wallerstein, I. (2005). *Dünya Sistemleri Analizi: Bir Giriş*. İstanbul: Aram Yayıncılık.

Walton, R.E. (1965). Two Strategies of Social Change and their Dilemmas. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1: 167-179.

Wamsley G.L. ve Zald, M.N. (1973). The Political Economy of Public Organizations. *Public Administration Review*. 33(1): 62-73.

Warren, R. L. (1967). The Interorganizational Field as a Focus for Investigation. *Administrative Science Quarterly*. 12(3): 396-419.

Watts, R. L. ve Zimmerman J. L. (1978). Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards. *The Accounting Review*. 53(1): 112-134.

Weber, M. (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, Ankara: İmge Kitabevi.

Weiss, S. (1987). Creating the GM-Toyota Joint Venture: A Case Study in Complex Negotiation. *Columbia Journal of World Business*. 22(2): 23-37.

Whetten, D.A. (1981). Interorganizational Relations: A Review of the Field, The Journal of Higher Education, 52(1): 1-28.

Werther, W. B. ve Chandler, D. (2006). *Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. USA: Sage. (Aktaran: Sehic ve Sabanovic, 2008)

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. (Aktaran: Sharfman, Gray ve Yan, 1991)

Williamson, O.E. (1976). A Dynamic Theory of Interfirm Behavior. *Inter-organizational Relations* (ss.27-43). Derleyen William M. Evan. Great Britain: Penguin Books Ltd.

Worthington, I. (1994). Business Organisations: The External Environment. *The Business Environment*. (ss.3-13). Derleyen Ian Worthington ve Chris Britton. London: Pitman Publishing.

Wooton, L. (1977). The Mixed Blessings of Contingency Management. *Academy of Management Review*. 2(3): 431-441.

Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*. 9(2): 141-159.

Zajac, E.J. ve Olsen, C.P. (1993). From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies, *Journal of Management Strategies*. 30(1), 131-145.

Zeitz G., (1980). Interorganizational Dialectics. *Administrative Science Quarterly*. 25(1): 72-88.

Zucker, L.G. (1986). Production of Trust, Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*. 8: 53-111. (Aktaran: Lane ve Bachmann, 1996)

TERMİNOLOJİ LİSTESİ

Ağırlık	:	Weight
Aradalılık	:	Betweenness
Ayrıt	:	Edge
Bitişiklik matrisi	:	Adjacency matrix
Çizge	:	Graph
Değişim teorisi	:	Exchange theory
Derece	:	Degree
Diyadik (iki öğeli, ikili, ikici)	:	Dyadic
Endüstriyel organizasyon görüşü (E/O)	:	Industrial organization view (I/O)
Eylem kümeleri	:	Action sets
Jeodezik	:	Geodesic
Kendine-döngü	:	Self-loop
Kenetlenmiş yöneticilik	:	Interlocking directorship
Matris	:	Matrix
Odak örgüt	:	Focal Organization
Ortak girişimler	:	Joint ventures
Öğrenme ortaklıkları	:	Learning alliances
Örgüt kümesi	:	Organization set
Örgütiçi	:	Intraorganization
Örgütlerarası ilişkiler	:	Interorganizational relations
Örgütlerarası networkler	:	Interorganizational networks
Örgütlerarası sistem	:	Interorganizational system
Örgütlerarası öğrenme	:	Interorganizational learning
Örgütsel aktörler	:	Organizational actors
Örgütsel paydaş	:	Organizational stakeholder
Öz değer	:	Eigen value
Öz vektör	:	Eigenvector
Paydaş	:	Stakeholder
Taşıma işleri organizatörü	:	Freight forwarder
Tekerlek network	:	Wheel network
Tepe	:	Vertex
Tüm kanallı network	:	All channel network
Uçtepe	:	Endpoint
Yakınlık	:	Closeness
Yapısal boşluk	:	Structural holes
Yay	:	Arc (directed edge)
Yönlü ayrıt	:	Directed edge (arc)
Zincir network	:	Chain network

EKLER

Ek 1: Pilot Alan Araştırmasında Kullanılan Anket Formu

Örgütlerarası İlişkiler Analizi

Anket Formu

GENEL BİLGİLER

1. Yaş :
2. Cinsiyet : ☐ K ☐ E
3. Eğitim Durumunuz :
5. Kaç yıllık bir iş tecrübesine sahipsiniz : Yıl / Ay
6. Firmadaki göreviniz/pozisyonunuz :
7. Bu firmada ne kadar zamandır çalışıyorsunuz : Yıl / Ay
8. Firmanın faaliyet gösterdiği ana sektör :
9. Firmanızın çalışan sayısı : ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-250 ☐ 250'den fazla
10. Firmanızın kuruluş yılı :
12. Firmanız yabancı ortaklı mı? : ☐ E (Yabancı ortağa ait payın, toplam hisse içinde yüzdesi: %) ☐ H

I. KISIM

Lütfen firmanızın faaliyet gösterdiği sektörü aşağıda verilen unsurlar çerçevesinde değerlendiriniz.

1. Bu sektörde, bir firma için kârlı olmak ne ölçüde zordur?
☐ Çok Kolay ☐ Kolay ☐ Orta ☐ Zor ☐ Çok Zor
2. Bu sektörde, ürün ve teknoloji gibi konulara ilişkin yeni gelişmeleri takip etmek ne ölçüde zordur?
☐ Çok Kolay ☐ Kolay ☐ Orta ☐ Zor ☐ Çok Zor
3. Sektörünüz ne ölçüde istikrarlıdır?
☐ Çok istikrarlı ☐ İstikrarlı ☐ Orta ☐ İstikrarsız ☐ Çok istikrarsız
4. Sektörünüzde yasal düzenlemeler ne ölçüde serttir?
☐ Çok rahat ☐ Rahat ☐ Orta ☐ Sert ☐ Çok sert

II. KISIM

1. Aşağıda verilen ikili gruplar arasındaki ilişkileri, taraflar arasındaki ilişki yoğunluğu açısından değerlendiriniz.

1= Hiç ilişki yok / 2= Çok az ilişki var / 3= Kısmen ilişki var / 4= Yoğun bir ilişki var / 5=Çok yoğun bir ilişki var

Örnek-1: Müşteri firmalar ile sizin firmanız arasında yoğun bir ilişki varsa, aşağıda verilen **1** numaralı boşluğa **“Yoğun bir ilişki var”** anlamına gelen **“4”** rakamını yazınız.

Örnek-2: Resmi kamu kurumları ile rakip firmalar arasında orta derecede bir ilişki olduğunu düşünüyorsanız, aşağıda verilen **18** numaralı boşluğa **“Kısmen ilişki var”** anlamına gelen **“3”** rakamını yazınız.

	Sizin Firmanız	Müşteri firmalar	Rakip firmalar	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Bankalar ve/ya finans kurumları	Resmi Kamu kurumları	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	Sivil toplum örgütleri/ Üniversiteler
Müşteri firmalar	1.	8.						
Rakip firmalar	2.	9.	15.					
Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.	10.	16.	21.				
Bankalar ve/ya finans kurumları	4.	11.	17.	22.	26.			
Resmi kamu kurumları	5.	12.	18.	23.	27.	30.		
Yarı resmi oda/birlik/ dernekler	6.	13.	19.	24.	28.	31.	33.	
Sivil toplum örgütleri/Üniversiteler	7.	14.	20.	25.	29.	32.	34.	35.

III. KISIM

Aşağıda verilen ifadeleri, firmanızın faaliyet gösterirken ilişki kurduğu müşteri firmalar, rakip firmalar, resmi kamu kurumları ve yarı resmi oda/birlik/dernekler ile olan ilişkilerinizi göz önüne alarak, verilen ölçek bağlamında değerlendiriniz.

		Müşteri firmalar ile	Rakip firmalar ile	Resmi kamu kurumları ile	Yarı resmi oda/ Birlik/Dernekleri ile
Bu örgütlerle kurduğunuz ilişkide kim daha güçlüdür?	1=Çoğunlukla karşı taraf / 2=Kısmen karşı taraf 3=Eşit gücteyiz 4=Kısmen biz / 5=Çoğunlukla biz				
Bu örgütlerle etkileşiminizde şu an varolan koşullara ulaşılmasında hangi taraf etkilidir?	1=Çoğunlukla karşı taraf / 2=Kısmen karşı taraf 3=Her iki taraf eşit olarak 4=Kısmen biz / 5=Çoğunlukla biz				
Bu örgütlerle yaptığınız görüşmelerde ulaşılan kararları hangi taraf daha çok etkilemektedir?	1=Çoğunlukla karşı taraf / 2=Kısmen karşı taraf 3=Her iki taraf eşit olarak 4=Kısmen biz / 5=Çoğunlukla biz				

IV. KISIM

Aşağıda verilen ifadeleri, firmanızın faaliyet gösterirken ilişki kurduğu müşteri firmalar, rakip firmalar, resmi kamu kurumları ve yarı resmi oda/birlik/dernekler ile olan ilişkilerinizi göz önüne alarak, verilen ölçek bağlamında değerlendiriniz.

1 = Hiç / 2 = Biraz / 3 = Orta / 4 = Fazla / 5 = Çok fazla

	Müşteri Firmalar	Rakip Firmalar	Resmi kamu kurumları	Yarı resmi oda/ birlik/dernekler
Bu örgütlerle kurduğunuz ilişkilerdeki karşılıklı anlayış				
Bu örgütlerle kurduğunuz ilişkilerdeki karşılıklı güven				
Bu örgütlerle kurduğunuz ilişkilerdeki uyum				
Bu örgütlerle firmanızın amaçları arasındaki uyum				

V. KISIM

Aşağıda verilen ifadeleri, firmanızın faaliyet gösterirken ilişki kurduğu müşteri firmalar, rakip firmalar, resmi kamu kurumları ve yarı resmi oda/birlik/dernekler ile olan ilişkilerinizi göz önüne alarak, verilen ölçek bağlamında değerlendiriniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum / 2 = Katılmıyorum / 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum / 4 = Katılıyorum / 5 = Kesinlikle katılıyorum

	Müşteri Firmalar ile	Rakip Firmalar ile	Resmi Kamu kurumları ile	Yarı resmi Oda/ Birlik/Dernekleri ile
Firmamın bu örgütlerle kurduğu ilişkilerin firmama olumlu katkısı olmaktadır.				
Bu örgütlerle kurduğumuz etkileşimin, firmamın amaçlarını gerçekleştirmesine büyük katkısı vardır.				
Bu örgütler, firmamızın çalışmaları açısından çok önemlidir.				
Firmamın bu örgütlerle kurduğu ilişkilerin karşı tarafa olumlu katkısı olmaktadır.				
Bu örgütlerle kurduğumuz etkileşimin, bu örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine büyük katkısı vardır.				
Bu örgütlerle etkileşimimiz iki taraf açısından da karşılıklı bir fayda yaratmaktadır.				

VI. KISIM

Firmanız aşağıda verilen örgütlerle hangi nedenlerle ilişki kurmaktadır (Birden fazla neden yazılabilir)

Müşteri firmalar ile ilişki kurma nedeniniz	:	
Rakip firmalar ile ilişki kurma nedeniniz	:	
Tedarikçi/ Taşeron firmalar ile ilişki kurma nedeniniz	:	
Bankalar ve/ya finans kurumları ile ilişki kurma nedeniniz	:	
Resmi kamu kurumları ile ilişki kurma nedeniniz	:	
Yarı resmi oda/ birlik/dernekler ile ilişki kurma nedeniniz	:	
Sivil toplum örgütleri/Üniversiteler ile ilişki kurma nedeniniz	:	

Zaman ayırıp bu ankete katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Anket veya genel olarak araştırmaya ile ilgili eklemek istediğiniz görüş veya önerileriniz varsa,
lütfen belirtiniz:

Ek 2: Alan Araştırmasında Kullanılan Anket Formu

Örgütlerarası İlişkiler Analizi

Anket Formu

SORU FORMU

1. Eğitim Durumunuz :
2. Bu firmada ne kadar zamandır çalışıyorsunuz : Yıl / Ay
3. Firmadaki göreviniz/pozisyonunuz :
4. Firmadaki göreviniz, firmanızın diğer örgütlerle ilişkilerini değerlendirmek için uygun mu? : ☐ Evet ☐ Hayır
5. Firmanızın çalışan sayısı : ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-250 ☐ 250'den fazla
6. Firmanızın kuruluş yılı / faaliyet merkezi : /
7. Firmanız yabancı ortaklı mı? : ☐ Evet (Yabancı ortağa ait payın, toplam hisse içinde yüzdesi: %) ☐ Hayır
8. Lütfen firmanızın faaliyet gösterdiği sektörü aşağıda verilen unsurlar çerçevesinde değerlendiriniz.
 - a. Bu sektörde, bir firma için kârlı olmak ne ölçüde zordur?
☐ Çok Kolay ☐ Kolay ☐ Orta ☐ Zor ☐ Çok Zor
 - b. Bu sektörde, ürün ve teknoloji gibi konulara ilişkin yeni gelişmeleri takip etmek ne ölçüde zordur?
☐ Çok Kolay ☐ Kolay ☐ Orta ☐ Zor ☐ Çok Zor
 - c. Sektörünüz ne ölçüde istikrarlıdır?
☐ Çok istikrarlı ☐ İstikrarlı ☐ Orta ☐ İstikrarsız ☐ Çok istikrarsız
 - d. Sektörünüzde yasal düzenlemeler ne ölçüde serttir?
☐ Çok rahat ☐ Rahat ☐ Orta ☐ Sert ☐ Çok sert

9. Aşağıda verilen ikili gruplar arasındaki ilişkileri, taraflar arasındaki ilişki yoğunluğu açısından değerlendiriniz.

- 0 = Hiç ilişki yok
1 = Çok az ilişki var
2 = Kısmen ilişki var
3 = Orta derecede ilişki var
4 = Yoğun bir ilişki var
5 = Çok yoğun bir ilişki var

Örnek : Müşteri firmalar ile sizin firmanız arasında yoğun bir ilişki varsa, aşağıda verilen 1 numaralı boşluğa **"Yoğun bir ilişki var"** anlamına gelen **"4"** rakamını yazınız.

	Sizin Firmanız	Müşteri firmalar	Rakip firmalar	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Bankalar ve/ya finans kurumları	Resmi Kamu kurumları	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler
Müşteri firmalar	1.						
Rakip firmalar	2.	8.					
Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.	9.	14.				
Bankalar ve/ya finans kurumları	4.	10.	15.	19.			
Resmi kamu kurumları	5.	11.	16.	20.	23.		
Yarı resmi oda/ birlik/ dernekler	6.	12.	17.	21.	24.	26.	
Sivil toplum örgütleri/ üniversiteler	7.	13.	18.	22.	25.	27.	28.

10. Aşağıda verilen ikili gruplar arasındaki KARŞILIKLI GÜVEN sizce ne kadardır?

- 1 = Hiç
2 = Biraz
3 = Orta
4 = Fazla
5 = Çok fazla

	Sizin Firmanız	Müşteri firmalar	Rakip firmalar	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Bankalar ve/ya finans kurumları	Resmi Kamu kurumları	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler
Müşteri firmalar	1.						
Rakip firmalar	2.	8.					
Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.	9.	14.				
Bankalar ve/ya finans kurumları	4.	10.	15.	19.			
Resmi kamu kurumları	5.	11.	16.	20.	23.		
Yarı resmi oda/ birlik/ dernekler	6.	12.	17.	21.	24.	26.	
Sivil toplum örgütleri/ üniversiteler	7.	13.	18.	22.	25.	27.	28.

11. Aşağıda verilen ikili gruplar, sizce NEDEN birbirleriyle ilişki kurmaktadır?

1 = Çoğunlukla anlaşmazlıklar nedeniyle

2 = Kısmen anlaşmazlıklar nedeniyle

3 = Yasal zorunluluklar nedeniyle

4 = Kısmen işbirliği nedeniyle

5 = Çoğunlukla işbirliği nedeniyle

	Sizin Firmanız	Müşteri firmalar	Rakip firmalar	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Bankalar ve/ya finans kurumları	Resmi Kamu kurumları	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler
Müşteri firmalar	1.						
Rakip firmalar	2.	8.					
Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.	9.	14.				
Bankalar ve/ya finans kurumları	4.	10.	15.	19.			
Resmi kamu kurumları	5.	11.	16.	20.	23.		
Yarı resmi oda/ birlik/ dernekler	6.	12.	17.	21.	24.	26.	
Sivil toplum örgütleri/ üniversiteler	7.	13.	18.	22.	25.	27.	28.

12. Aşağıda A ve B olarak gruplandırılan, ikili örgüt grupları arasındaki ilişkide hangi taraf daha GÜÇLÜDÜR?

- 1 = Her zaman A grubundaki örgüt daha güçlüdür
 2 = Çoğunlukla A grubundaki örgüt daha güçlüdür
 3 = İki taraf da eşit güce sahip
 4 = Çoğunlukla B grubundaki örgüt daha güçlüdür
 5 = Her zaman B grubundaki örgüt daha güçlüdür

		A GRUBU						
		Sizin Firmanız	Müşteri firmalar	Rakip firmalar	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Bankalar ve/ya finans kurumları	Resmi Kamu kurumları	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler
B GRUBU	Müşteri firmalar	1.						
	Rakip firmalar	2.	8.					
	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.	9.	14.				
	Bankalar ve/ya finans kurumları	4.	10.	15.	19.			
	Resmi kamu kurumları	5.	11.	16.	20.	23.		
	Yarı resmi oda/ birlik/ dernekler	6.	12.	17.	21.	24.	26.	
	Sivil toplum örgütleri/ üniversiteler	7.	13.	18.	22.	25.	27.	28.

13. Aşağıda A ve B olarak gruplandırılan, ikili örgüt grupları arasındaki ilişkilerin en çok kimin FAYDASINA olduğunu düşünüyorsunuz.

- 0** = İki tarafın da faydasına değil
1 = Her zaman A grubundaki örgüt faydasına
2 = Çoğunlukla A grubundaki örgüt faydasına
3 = Her iki tarafın da faydasına
4 = Çoğunlukla B grubundaki örgüt faydasına
5 = Her zaman B grubundaki örgüt faydasına

		A GRUBU						
		Sizin Firmanız	Müşteri firmalar	Rakip firmalar	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	Bankalar ve/ya finans kurumları	Resmi Kamu kurumları	Yarı resmi oda/birlik/ dernekler
B GRUBU	Müşteri firmalar	1.						
	Rakip firmalar	2.	8.					
	Tedarikçi/ Taşeron firmalar	3.	9.	14.				
	Bankalar ve/ya finans kurumları	4.	10.	15.	19.			
	Resmi kamu kurumları	5.	11.	16.	20.	23.		
	Yarı resmi oda/ birlik/ dernekler	6.	12.	17.	21.	24.	26.	
	Sivil toplum örgütleri/ üniversiteler	7.	13.	18.	22.	25.	27.	28.

Zaman ayırıp bu ankete katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Anket veya genel olarak araştırma ile ilgili eklemek istediğiniz görüş veya önerileriniz varsa, lütfen belirtiniz:

Ek 3: Ölçek ve Odak Örgüt İlişki Yoğunlukları

Ek 3.1: Firma Ölçeği ve İlişki Yoğunluğu: Müşteri Firmalar

No.	Ölçek	N	Ort.	1	2	3
1	Mikro	14	4.7143			
2	Küçük	30	4.4667	.24762		
3	Orta	16	4.0000	.71429*	.46667	
4	Büyük	16	4.3750	.33929	.09167	-.37500
	Toplam	76	4.3947			

* Ortalama farkları 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA: Tukey HSD

Ek 3.2: Firma Ölçeği ve İlişki Yoğunluğu: Rakip Firmalar

No.	Ölçek	N	Ort.	1	2	3
1	Mikro	14	2.2143			
2	Küçük	30	2.5333	-.31905		
3	Orta	16	2.5625	-.34821	-.02917	
4	Büyük	16	2.1250	.08929	.40833	.43750
	Toplam	76	2.3947			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 3.3: Firma Ölçeği ve İlişki Yoğunluğu: Tedarikçi/Taşeron Firmalar

No.	Ölçek	N	Ort.	1	2	3
1	Mikro	14	3.7857			
2	Küçük	30	3.9667	-.18095		
3	Orta	16	4.0625	-.27679	-.09583	
4	Büyük	16	4.1250	-.33929	-.15833	-.06250
	Toplam	76	3.9868			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 3.4: Firma Ölçeği ve İlişki Yoğunluğu: Bankalar ve/veya Finans Kurumları

No.	Ölçek	N	Ort.	1	2	3
1	Mikro	14	3.8571			
2	Küçük	30	4.0333	-.17619		
3	Orta	16	3.5625	.29464	.47083	
4	Büyük	16	4.1875	-.33036	-.15417	-.62500
	Toplam	76	3.9342			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 3.5: Firma Ölçeği ve İlişki Yoğunluğu: Resmi Kamu Kurumları

No.	Ölçek	N	Ort.	1	2	3
1	Mikro	14	3.0714			
2	Küçük	30	3.6333	-.56190		
3	Orta	16	3.3750	-.30357	.25833	
4	Büyük	16	4.1875	-1.11607*	-.55417	-.81250
	Toplam	76	3.5921			

* Ortalama farkları 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA: Tukey HSD

Ek 3.6: Firma Ölçeği ve İlişki Yoğunluğu: Yarı Resmi Oda/ Birlik/ Dernek

No.	Ölçek	N	Ort.	1	2	3
1	Mikro	14	2.8571			
2	Küçük	30	3.2667	-.40952		
3	Orta	16	3.5625	-.70536	-.29583	
4	Büyük	16	3.1250	-.26786	.14167	.43750
	Toplam	76	3.2237			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 3.7: Firma Ölçeği ve İlişki Yoğunluğu: Sivil Toplum Örg./ Üniv.

No.	Ölçek	N	Ort.	1	2	3
1	Mikro	14	.7857			
2	Küçük	29	1.7586	-.97291		
3	Orta	16	1.9375	-1.15179	-.17888	
4	Büyük	16	2.0000	-1.21429*	-.24138	-.06250
	Toplam	75	1.6667			

* Ortalama farkları 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA: Tukey HSD

Ek 4: Firma Yaşı ve Odak Örgüt İlişki Yoğunlukları

Ek 4.1: Firma Yaşı ve İlişki Yoğunluğu: Müşteri Firmalar

No.	Firma yaşı	N	Ort.	1	2	3
1	1-9 yıl	19	4.5789			
2	10-19 yıl	30	4.2000	.37895		
3	20-29 yıl	14	4.5000	.07895	-.30000	
4	30 yıl ve üzeri	10	4.4000	.17895	-.20000	.10000
		73	4.3836			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 4.2: Firma Yaşı ve İlişki Yoğunluğu: Rakip Firmalar

No.	Firma yaşı	N	Ort.	1	2	3
1	1-9 yıl	19	2.5263			
2	10-19 yıl	30	2.4000	.12632		
3	20-29 yıl	14	2.0714	.45489	.32857	
4	30 yıl ve üzeri	10	2.7000	-.17368	-.30000	-.62857
		73	2.4110			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 4.3: Firma Yaşı ve İlişki Yoğunluğu: Tedarikçi/Taşıeron Firmalar

No.	Firma yaşı	N	Ort.	1	2	3
1	1-9 yıl	19	4.2105			
2	10-19 yıl	30	3.8667	.34386		
3	20-29 yıl	14	3.7857	.42481	.08095	
4	30 yıl ve üzeri	10	4.3000	-.08947	-.43333	-.51429
		73	4.0000			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 4.4: Firma Yaşı ve İlişki Yoğunluğu: Bankalar ve/veya Finans Kurumları

No.	Firma yaşı	N	Ort.	1	2	3
1	1-9 yıl	19	4.1579			
2	10-19 yıl	30	3.7333	.42456		
3	20-29 yıl	14	3.9286	.22932	-.19524	
4	30 yıl ve üzeri	10	4.1000	.05789	-.36667	-.17143
		73	3.9315			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 4.5: Firma Yaşı ve İlişki Yoğunluğu: Resmi Kamu Kurumları

No.	Firma yaşı	N	Ort.	1	2	3
1	1-9 yıl	19	3.3684			
2	10-19 yıl	30	3.4667	-.09825		
3	20-29 yıl	14	4.0714	-.70301	-.60476	
4	30 yıl ve üzeri	10	3.9000	-.53158	-.43333	.17143
		73	3.6164			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 4.6: Firma Yaşı ve İlişki Yoğunluğu: Yarı Resmi Oda/ Birlik/ Dernek

No.	Firma yaşı	N	Ort.	1	2	3
1	1-9 yıl	19	3.3158			
2	10-19 yıl	30	3.0000	.31579		
3	20-29 yıl	14	3.2857	.03008	-.28571	
4	30 yıl ve üzeri	10	3.7000	-.38421	-.70000	-.41429
		73	3.2329			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 4.7: Firma Yaşı ve İlişki Yoğunluğu: Sivil Toplum Örgütleri/ Üniversiteler

No.	Firma yaşı	N	Ort.	1	2	3
1	1-9 yıl	19	1.4211			
2	10-19 yıl	29	1.6897	-.26860		
3	20-29 yıl	14	1.3571	.06391	.33251	
4	30 yıl ve üzeri	10	2.1000	-.67895	-.41034	-.74286
		72	1.6111			

ANOVA: Tukey HSD

Ek 5: Yabancı Ortak ve İlişki Yoğunlukları

No.	İlişki	Yabancı Ortak	Ort.	t	sd	ad
1	Müşteri firmalar	Var (n=21) Yok (n=55) Varyanslar eşit	4.2857 4.4364	- .801	74	.426
2	Rakip firmalar	Var (n=21) Yok (n=55) Varyanslar eşit	2.0952 2.5091	-1.326	74	.189
3	Tedarikçi/ taşıeron firmalalar	Var (n=21) Yok (n=55) Varyanslar eşit	3.9524 4.0000	-.198	74	.843
4	Bankalar ve/veya finans kurumları	Var (n=21) Yok (n=55) Varyanslar eşit	3.8095 3.9818	-.757	74	.451
5	Resmi kamu kurumları	Var (n=21) Yok (n=55) Varyanslar eşit	3.7619 3.5273	.766	74	.446
6	Yarı resmi oda/ birlik ve dernekler	Var (n=21) Yok (n=55) Varyanslar eşit	3.2857 3.2000	.298	74	.767
7	Sivil Toplum örgütleri / Üniversiteler	Var (n=21) Yok (n=55) Varyanslar eşit	1.7000 1.6545	.138	73	.891

sd. Serbestlik derecesi

ad. Anlamlılık düzeyi (2-yanlı)

Ek 6: Sektörel Yapı ile İlişki Yoğunluğu

İlişki No.	Kârlılık	Teknoloji	İstikrar	Yasalar
1	-.076	.122	-.004	-.130
2	-.042	.130	.197	-.360**
3	-.032	.111	.012	-.102
4	-.185	-.071	-.055	.151
5	-.055	-.139	-.070	.197
6	.027	-.138	-.062	-.001
7	-.126	.018	-.019	-.204
8	-.006	.342**	.278*	-.437**
9	.076	.206	-.103	-.132
10	-.297*	-.097	.054	.057
11	-.163	-.232	-.100	.143
12	-.245*	-.131	-.154	.029
13	-.004	-.135	-.017	-.041
14	.168	.205	.015	-.135
15	.091	.261*	.114	-.193
16	-.116	-.192	-.105	.351**
17	.056	-.096	-.047	.084
18	-.085	-.046	-.125	-.102
19	-.019	-.038	.037	.081
20	-.255*	-.199	.011	.307*
21	-.209	-.223	-.002	.027
22	-.116	-.267*	-.204	.071
23	-.138	-.136	-.189	.323*
24	-.142	-.238	-.001	.013
25	.044	-.197	.081	-.151
26	-.176	-.213	-.053	.021
27	-.060	-.042	-.032	-.088
28	.023	-.022	-.043	-.141

Not. İlişki numaraları, Alan Araştırması Anketi'nde İlişki Yoğunluğu Matrisinde verildiği sıra ile yerleştirilmiştir.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yanlı).

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yanlı).