

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OLUMLU - OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ, DANIŞMA AĞLARI
(ARACILIK) VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNE GÖRGÜL BİR
ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Halil EROĞLU

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

ANKARA - 2018

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OLUMLU - OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ, DANIŞMA AĞLARI
(ARACILIK) VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNE GÖRGÜL BİR
ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Halil EROĞLU

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

ANKARA – 2018

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

Tarih: 11/ 10 / 2018

Öğrencinin Adı, Soyadı : Halil EROĞLU

Öğrencinin Numarası : 21610131

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

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

Tez Başlığı : Olumlu-Olumsuz Ağ İlişkileri, Danışma (Aracılık) Ağları ve Bireysel Performans Üzerine Görgül Bir Çalışma

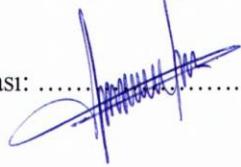
Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 74 sayfalık kısmına ilişkin, 11 / 10 / 2018 tarihinde şahsım / tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 2'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

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

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

Öğrenci İmzası:



Onay

11 / 10 / 2018



Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN
Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

KABUL VE ONAY SAYFASI

Halil EROĞLU tarafından hazırlanan, OLUMLU-OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ, DANIŞMA AĞLARI (ARACILIK) VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 14 / 09 / 2018

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

İmzası

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM – Başkent Üniversitesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN (Danışman) – Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Şule TUZLUKAYA – Atılım Üniversitesi



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

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

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜRLER

Bu çalışmayı yaptığım süre boyunca, olumlu ve yapıcı yönlendirmeleriyle bana sürekli destekte bulunan tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN'e, destekte bulunmaktan memnuniyet duyacaklarını belirten iş arkadaşlarıma, çalışmamı yapabilmem için gereken kolaylığı sağlayan amirim Prof. Dr. Nazmiye ERDOĞAN'a, yüksek lisans ders dönemlerim boyunca derslerime giren tüm hocalarıma eğitimim sırasında vermiş oldukları bilgi ve yapmış oldukları yönlendirmeler için teşekkür ederim. Tez çalışmam ile ilgili destekleyici yorumlarıyla farklı bakış açıları sunan Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM ve Dr. Öğr. Üyesi Şule TUZLUKAYA hocalarıma da ayrıca teşekkür ederim. Bu süreçte manevi desteklerini hissettiren anne ve babama şükranlarımı, bana her türlü desteği sağlayıp, sürekli olumlu telkinde bulunan ve her anımda yanımda olan en yakın arkadaşım ve çok değerli eşim Rabia EROĞLU'na sonsuz sevgilerimi sunarım.

ÖZET

İnsanlığın varoluşundan beri iletişim kurma zorunluluğu ile beraber sosyal ağların oluşumu da kaçınılmaz bir olgu olmuştur. Sosyal ağların temel parçaları olan bireylerin birbirleriyle olan olumlu, olumsuz ve aracılık ilişkileri kendilerinin ve içinde çalıştıkları örgütlerin performanslarına etki eden etmenler olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada bireylerin birbirleriyle olan türlü ilişkilerinin mikro ölçekte kendi performanslarına bir etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Çalışma, aynı iş yerinde, aynı birimde, benzer pozisyonlarda ve birbirlerine fiziksel açıdan yakın olarak çalışan 22 kişilik bir ağ üzerinde yapılmıştır. Elde edilen analiz ve bulgular yazındaki genel varsayımlarla ve önceki çalışmalar ile karşılaştırılmıştır. Olumlu ağ ilişkilerinin merkezindeki aktörlerin performanslarının artmasını öngören varsayımlar reddedilmiş, danışma ağının merkezindeki aktörlerin performanslarının artmasını öngören varsayımlar kısmen reddedilmiş, olumsuz ağ ilişkilerinin merkezindeki aktörlerin performanslarının azalmasını öngören varsayımlar da reddedilmiştir.

Anahtar kelimeler: Sosyal ağlar, sosyal ağ analizi, performans değerlendirme

ABSTRACT

The necessity of communicating since the existence of mankind has been an inevitable phenomenon of social networks. The positive, negative, and mediating relationships of individuals, which are the basic components of social networks, are considered as factors influencing their performance and the performances of the organizations they work in. In this study, it was researched whether individuals' relations with each other had an effect on their performances at micro scale. The study was implemented on a network of 22 people working at the same workplace, in the same unit, in similar positions and physically close to each other. The obtained analyzes and findings were compared with the general assumptions in literature and previous studies. The assumptions for enhancing the performances of the actors in the center of the positive network centrality were rejected, the assumptions for enhancing the performances of the actors in the center of the consultation network centrality were partially rejected and the assumptions for reducing the performances of the actors in the center of the negative network centrality were totally rejected.

Keywords: Social networks, social network analysis, performance evaluation

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
BÖLÜM I. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	1
1.1. Performans Değerlendirme, Önem ve Amaçları	1
1.2. Performans Değerlendirmenin Fayda ve Zararları	3
1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	4
1.4. Performans Değerlendirme Süreci	6
1.4.1 Standartların Tespiti	6
1.4.2 Değerlendirme Kriterlerinin Tespiti.....	6
1.4.3 Değerlendirme Yöntemleri ve Yöntemin Tespiti.....	7
1.4.3.1 Bireylerarası Karşılaştırmalar	8
1.4.3.2 Alternatif Sıralama	8
1.4.3.3 Bire Bir Kıyaslama.....	9
1.4.3.4 Grafik Değerleme	10
1.4.3.5 Kritik Olay Değerlendirmesi.....	10
1.4.3.6 Kontrol Listesi.....	11
1.4.3.7 360 Derece Performans Değerlendirme	12
1.5. Performans ve Sosyal Ağ İlişkisi	13
BÖLÜM II. SOSYAL AĞ KURAMI	14
2.1. Beşeri Sermaye.....	14
2.2. Sosyal Sermaye	15
2.3. Sosyal Ağ	16
2.4. Yapısal Boşluklar	17
2.5. Ağ İlişkilerinde Yönler.....	20
BÖLÜM III. SOSYAL AĞ ANALİZİ.....	28
BÖLÜM IV. OLUMLU-OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ, ARACILIK VE BİREYSEL PERFORMANS ETKİLEŞİMİ.....	30
4.1 Araştırma Kapsamı ve Amacı	30
4.3 Araştırma Sorusu.....	30
4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	30
4.3 Araştırma Yöntemi	30
4.4 Araştırmanın Bulguları ve Analizi	33
4.4.1 Olumlu İlişki Ağı ve “Yayın” Performansı.....	47

4.4.2. Danışma Ağı ve “Yayın” Performansı	49
4.4.3. Olumsuz İlişki Ağı ve “Yayın” Performansı.....	50
4.4.4. Olumlu İlişki Ağı ve “Diğer Akademik Faaliyetler” Performansı	52
4.4.5. Danışma Ağı ve “Diğer Akademik Faaliyetler” Performansı	53
4.4.6. Olumsuz İlişki Ağı ve “Diğer Akademik Faaliyetler” Performansı.....	55
4.4.7. Olumlu İlişki Ağı ve “Eğitim ve Başarı” Performansı.....	57
4.4.8. Danışma Ağı ve “Eğitim ve Başarı” Performansı	58
4.4.9 Olumsuz İlişki Ağı ve “Eğitim ve Başarı” Performansı.....	59
BÖLÜM V. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	62
KAYNAKÇA.....	66

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Alternatif Sıralama Yöntemi Çizelgesi Örneği.....	8
Tablo 2. Kontrol Listesi Formu Örneği.....	12
Tablo 3. Sosyal Ağdaki Aktörlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	31
Tablo 4. Akademik Personel Performans Hesaplama Yüzdeleri	31
Tablo 5. Olumlu Arasındalık ve Yayın Performansı Model Özeti.....	48
Tablo 6. Olumlu Arasındalık ve Yayın Performansı Bağıntısı	48
Tablo 7. Olumlu Arasındalık ve Yayın Performansı Regresyonu.....	48
Tablo 8. Danışma Arasındalık ve Yayın Performansı Model Özeti.....	49
Tablo 9. Danışma Arasındalık ve Yayın Performansı Bağıntısı	49
Tablo 10. Danışma Arasındalık ve Yayın Performansı Regresyonu.....	50
Tablo 11. Olumsuz Arasındalık ve Yayın Performansı Model Özeti	51
Tablo 12. Olumsuz Arasındalık ve Yayın Performansı Bağıntısı	51
Tablo 13. Olumsuz Arasındalık ve Yayın Performansı Regresyonu	51
Tablo 14. Olumlu Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Model Özeti.....	52
Tablo 15. Olumlu Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Bağıntısı	53
Tablo 16. Olumlu Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Regresyonu.....	53
Tablo 17. Danışma Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Model Özeti.....	54
Tablo 18. Danışma Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Bağıntısı	54
Tablo 19. Danışma Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Regresyonu.....	55
Tablo 20. Olumsuz Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Model Özeti	55
Tablo 21. Olumsuz Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Bağıntısı	56
Tablo 22. Olumsuz Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Regresyonu	56
Tablo 23. Olumlu Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Model Özeti.....	57
Tablo 24. Olumlu Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Bağıntısı	57
Tablo 25. Olumlu Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Regresyonu.....	58
Tablo 26. Danışma Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Model Özeti.....	58
Tablo 27. Danışma Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Bağıntısı	59
Tablo 28. Danışma Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Regresyonu.....	59
Tablo 29. Olumsuz Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Model Özeti	60
Tablo 30. Olumsuz Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Bağıntısı	60
Tablo 31. Olumsuz Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Regresyonu	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar	19
Şekil 2. Örgütlerde Olumsuz Ağ İlişkileri.....	21
Şekil 3. Farklı türde ağ yapıları	23
Şekil 4. Zincir ağ modeli	24
Şekil 5. Odak noktasında olan bir aktörün (a), olumsuz ağ ilişkisinde farklı sosyal mesafelerde dolaylı ve dolaysız ilişkileri	25
Şekil 6. Ego ağları	28
Şekil 7. Akademik Performans Değerlendirme Dağılımı.....	32
Şekil 8. Doğrudan Bağlar (Soru 1).....	34
Şekil 9. Yakınlık/Closeness (Soru 1)	35
Şekil 10. Arasındalık/Betweenness (Soru 1).....	37
Şekil 11. Merkezilik Derecesi/Degree of Centrality (Soru 1)	38
Şekil 12. Doğrudan Bağlar(Soru 2).....	39
Şekil 13. Yakınlık/Closeness (Soru 2)	40
Şekil 14. Arasındalık/Betweenness (Soru 2).....	41
Şekil 15. Merkezilik Derecesi/Degree of Centrality(Soru2)	42
Şekil 16. Doğrudan Bağlar (Soru3).....	43
Şekil 17. Yakınlık/Closeness (Soru 3)	44
Şekil 18. Arasındalık/Betweenness (Soru 3).....	45
Şekil 19. Merkezilik Derecesi/Degree of Centrality (Soru 3)	46

BÖLÜM I. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Modern işletmecilik anlayışıyla birlikte işgörenler, bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak, örgüt için değer sağlayan bir kaynak olarak nitelendirilmeye başlamıştır. Bununla birlikte çalışanların öznelikleri gözlem altına alınarak, sahip oldukları potansiyellerin değerlendirilmesi ve motivasyonlarının artırılması için birtakım incelemeler yapılmasının gerekliliği fark edilmiştir. İnceleme sonucunda tanımlanması güç kavramlar ortaya çıkmış olup bunlardan en önemlisi olarak performans göze çarpmıştır. Performans, bir örgütte yöneticiler tarafından oldukça önemsenen, işgörenlerin performansının artmasının sonucunda örgütün performansının da artacağı düşünülen ve yöneticiler tarafından yükseltilmesi zorunlu olarak görülen bireye veya birime ait nicelik ve nitelik bakımından yapılan katkıların toplamı olup aynı zamanda işgörenin yeteneği ve motivasyonu arasında var olan ilişkinin bir çıktısı olarak da ifade edilmektedir (Açıkalm, 2000; Dicle, 1982; Sabuncuoğlu, 1994).

Kavramın kelime anlamına baktığımızda, Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlük kısmında performans: “başarım” olarak tanımlanmaktadır¹. Başarım ise kişinin bir işte yapabileceği en iyi derece olarak tanımlanırsa, performansı işgörenin elde edeceği bir başarı olarak tanımlamak mümkündür. Yalnız, işgörenin her şart altında başarı elde etmesini beklemek rasyonel olmayacaktır. Bu sebeple performans, işgörenin kendisine uygun olan bir işi, örgütün amaç ve hedeflerine uygun şekilde ve kabul edilebilir bir sınır dâhilinde gerçekleştirerek iyi bir sonuç elde etmesi şeklinde tanımlamak daha doğru olacaktır (Baş ve Artar, 1991; Erdoğan, 1991).

Performans, bireye ait bir başarı ve sonrasında birey ve örgüt açısından fayda sağlayabilecek bir sermaye olduğuna göre bu değer doğru şekilde ölçülmesi, ölçüm sonucunda alınacak tedbir veya yapılacak teşviklerin zamanında uygulanması açısından oldukça önemlidir.

1.1. Performans Değerlendirme, Önem ve Amaçları

Bir örgütün amacını gerçekleştirmesi ve bu amaca işgörenin birey olarak ne gibi katkılar sağladığını belirleme konusunda performans değerlendirme hayati önem taşımaktadır (Ludeman, 2000). Örgütler performans değerlendirmede kullandıkları

¹ Türk Dil Kurumu. Eylül 2018. <http://www.tdk.gov.tr/index.php?arama=gts&option=com_gts&kelime=performans>

ölçütleri belirlediklere hedeflere ne kadar ulaştıklarını teyit etme ve değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır (Ghalayini ve Noble, 1996). Performans değerlendirme, işgörenin kendisi üzerinde yapma sorumluluğu olan bir işteki yeterliliği ve etkinliği hakkında işverene somut veri sağlayabilen ve işgören performansını ölçen bir süreçtir (Aldakhilallah ve Parente, 2002). Performans değerlendirme sonucunda elde edilecek bulgular ile gerekli aksiyonlar alınır. Yönetici konumundaki kişi, sonuca göre iş ile ilgili yapısal değişikliğe gidebilir, işgörenleri yönlendirici faaliyetlerde bulunabilir, işgörelere ödül veya ceza tatbik edebilir ya da bir takım iyileştirici faaliyetlerde bulunabilir (Canman, 2000). Performans değerlendirmeden en önemli iki amacı vardır. Bu amaçlardan ilki, bireysel performansa ilişkin bilgiler sağlayıp işgörelere olan yaptırım konusunda bilgi sağlaması, ikincisi ise istenen hedeflere ne kadar ulaşıp ulaşılmadığının tespiti ile hedefe ulaşılmışsa sürekliliğin sağlanması, hedeflere ulaşamamışsa ne gibi tedbir veya planlar yapılması gerekliliğinin tespitidir (Palmer, 1993). Performans değerlendirmede işgörenlerin performansa göre sıralanıp deklare edilmemesi gerekmektedir. Asıl amaç, örgütün amaçlarının tüm işgörenler tarafından benimsenmesinin sağlanması, herkesin keyif alarak işlerini yürütmesi ve motivasyon araçlarının kullanarak azami performansın elde edilmesidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Performans değerlendirmenin amaçları genel olarak örgütsel ve kişisel olarak iki gruba ayrılabilir (Dicle, 1982). Örgütsel amaçlarda, işgörenin yapması gereken görevlere ait performans ölçümü sonucunda elde ettiği değere göre maaş artışı, pozisyonel terfi, destek işçi alınması, birim değişikliği, kariyer planlama, işten çıkarma ve benzeri yönetimsel kararların alınması çeşitli eylemler olarak sıralanabilir (Edwards, 1996). Barutçugil'e (2004) göre performans değerlendirme aşağıda sıralanan amaçlara sahiptir.

- İşgörenler hakkında güvenilir bilgi sağlama
- İşgörenlerin iş motivasyonunu artırma
- İşgörelere fırsat yaratımı konusunda şans tanıma
- Performansı geliştirme ve devamını sağlama
- Başarıların ödüllendirilmesini, kötü performansın çözümünü sağlama
- İşgörenin işe olan odağının artmasını sağlama
- İşgörenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlama
- Ast-üst arasındaki iletişimi güçlendirme
- Örgüt ve işgören arasındaki uyumu oluşturma

1.2. Performans Değerlendirmenin Fayda ve Zararları

Yalçın'a (2002) göre performans değerlendirmenin en önemli faydası işgörene, mevcut çalışma temposu ile sahip olduğu katkı durumunu yapıcı bir şekilde ve işgörenin gelişiminin amaçlandığını hissettirerek bildirmektir. Performans değerlendirmenin, işgörene olan faydasının dışında ast pozisyonlarda çalışanlar, yönetici pozisyonunda görev alan kişiler ve örgütün kendisi açısından da birtakım faydaları vardır. Performans değerlendirmenin yönetici pozisyonundaki kişiler açısından iş kolaylaştırmayla ilgili faydaları mevcuttur (Kaynak ve diğerleri, 2000) ve bu faydalar:

- Ast, üst iletişiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Astların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenerek eylem planının ortaya çıkarılması,
- Astların performans değerlendirme sürecinde, yönetici pozisyonunda görev alan kişilerin kendi eksikliklerinin veya zayıf yönlerinin fark edilmesinin sağlanması,
- Astları daha yakından tanıyarak, gerektiğinde yetkinin devri konusunda hızlı hareket edilmesi,
- Birtakım yönetsel becerilerin iyileştirilmesi

şeklinde sıralanabilir.

Performans değerlendirme, ast pozisyonlarda çalışanlara da birtakım yararlar sağlamakta olup (Kaynak ve diğerleri, 2000) bu yararlar:

- Yönetici pozisyonunda görev alan amirlerini kendilerinden ne beklediklerini ve bireysel performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiğini görmek ve öğrenmek,
- Güçlü ve zayıf yönlerini/özelliklerini tanımak,
- Örgüt içerisinde hangi role sahip olduğunu ve örgüt için ne anlam ifade ettiğini anlamak,
- Bireysel performanslarına ilişkin pozitif geri bildirimler ile kendilerine olan güvenin artmasının ve iş tatmininin istenen seviye ulaşmasının sağlanması

şeklinde sıralanabilir.

Son olarak performans değerlendirmenin örgüt açısından da bir takım faydaları vardır. Örgütün diğer iki fayda sağlayan taraflara göre daha fazla fayda sağladığı bilinmekle birlikte (Kaynak ve diğerleri, 2000), bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün verimliliğinin artması,
- Ürün kalitesinin artması, üretim ile ilgili istenen kaliteye ulaşılması,
- Eğitim ihtiyaçları ve bütçesinin doğru şekilde belirlenmesi,
- Yönetimsel planlamalar için doğru bilgiye hızlı ulaşımın sağlanması,
- İşgörenin mevcut gelişim potansiyelinin belirlenmesi ve takip edilmesi,
- Kısa dönemli işgücü devrinin daha iyi yönetilmesi.

Performans değerlendirmenin yararları olduğu kadar belli başlı birtakım potansiyel dezavantajları da bulunmaktadır (OECD, 1993). Bunlar sırasıyla:

- Performans değerlendirme sisteminin adaletli bir şekilde kurulmaması nedeniyle işgörendenlerin motivasyonunun bozulması,
- Eleştiriye karşı açık olmayan işgörendenler için değerlendirme sonuçlarının günlük iş ilişkilerinin bozulmasına neden olması,
- İşgörenin daha önce çalıştığı örgütlerde karşılaşmış olduğu kötü performans sistemlerinden elde ettiği deneyim sonucu, mevcut iş yerindeki performans değerlendirme sistemine ve sonuçlarına kuşkuyla yaklaşması,
- Değerlendirmeyi yapan yetkilinin, nitel değerlendirmeler için düşük puanlama yapmaktan kaçınması nedeniyle sonuçların doğru çıkmamasına neden olması,
- Değerlendirmeyi yapan yetkilinin kimi zaman taraf tutması ve bazen de ırkçı yaklaşımlarla duygularını sisteme dâhil etmesi ile adil bir sistem oluşmamasına neden olması,
- Tüm performans değerlendirme sisteminin uygulanışı için gereken maliyet ve zamanın yüksek olması şeklindedir.

1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Performans değerlendirme sisteminin düzgün olması ve sonuçların sağlıklı olması için belli başlı özellikleri de barındırması gerekmektedir. Can ve diğerleri (2001), performans değerlendirme sisteminde olması gereken temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- **Adil bir sistem olmalıdır:** Sistemin adil olmaması, işgörenlerin sistem konusunda ve dolayısıyla sistemi oluşturan ve uygulayanlar konusunda güven sorunları yaşamalarına neden olacağı gibi, motivasyonun düşmesine ve iş tatminsizliğine neden olabilir. Sistem, işgörenin iş ile ilgili performansına odaklanmalı, bireye özgü yaşamsal özelliklerle ilgilenmemelidir.
- **Geliştirici bir sistem olmalıdır:** Değerlendirme sonucu mutlaka işgörelere tebliğ edilmelidir. İşgörenin elde edilen sonuçların ne olduğunu görmesi ve kendi performansını algılaması gerekmektedir. Bu şekilde işgören geliştirmesi gereken eksik yönlerini tamamlama adına girişimlerde bulunabilecektir.
- **Motivasyonu artırıcı olmalıdır:** Performans değerlendirmenin işgörelere neden uygulandığı en başından açıklanmalı ve yararları anlatılmalıdır. Değerlendirme sonuçlarına göre performansı belirlenen seviyede ve/veya üzerinde olan işgörelere çeşitli ödüller verilerek tüm işgörenlerin olumlu güdülenmesi sağlanmalıdır.
- **Duruma uygun olmalıdır:** Performans değerlendirme işgören tarafından yapılan işle fazla ilgili olmadığı veya çok genel bir sistemmiş şeklinde algılanabilir. Bunu önlemek için performansın ölçüldüğü iş kolu kriterlerinin iyi belirlenerek değerlendirme sürecine titizlikle dâhil edilmesi gerekir.
- **Geçerli olmalıdır:** Performans değerlendirme sonuçlarının işgörenin fiili başarılarıyla örtüşmesi gerekmektedir. Elde edilen sonuçların gerçekliliği geçerliliği ile doğru orantılıdır.
- **Kapsamlı ve sürekli olmalı:** Bu sistem bir kereliğe mahsus oluşturulan ve uygulanan bir sistem değildir. Sürekli geliştirilmesi gereken, şartlara göre değişeni detaylı, tüm çalışanları kapsayan ve ölçümde süreklilik gerektiren uzun bir süreçtir. Elde edilen sonuçlar kayıt altına alınmalı, geçmiş yıllar ile kıyaslamalar yapılmalı, iş ve işgörenler bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- **Sistemin oluşumunda herkesin katılımına imkân vermeli:** Performans değerlendirme sistemi sadece yönetici pozisyonda görev alanlar tarafından hazırlanıp, tüm personele uygulanacak bir sistem değildir. Bu şekilde dayatma olarak algılanacak bir sisteme olan aidiyet duygusu düşük olacağı gibi, birtakım tepkilerin de doğmasına neden olabilmektedir. Bunun yerine tüm işgörenlerin sistemin geliştirilmesi konusunda bir noktada katkı yapabilmelerine imkân tanıyan interaktif bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Bu şekilde

oluşturulan bir sistem daha fazla benimsenip içten bir şekilde katılımın sağlanmasına vesile olacaktır.

1.4. Performans Değerlendirme Süreci

Daha önce belirtildiği gibi bu sistem, maliyetli ve zaman alıcı çetin bir süreçten ibarettir. Süreç sonunda işgörenlerin çalışmaları hakkında kendilerini bilgilendirmek ve gelecek çalışmalar için teşvik etmek esastır. Performans değerlendirme sonuçları işgörelere bildirilmediği takdirde, yapılan çalışmalar anlam etmekten ziyade elde birçok gereksiz verinin kalmasına neden olacaktır (Fındıkçı, 2003).

Performans değerlendirme sisteminin hiç uygulanmaması kimi işletmeler için sistemin hatalı kurulması ve uygulanmasından daha az zararlı olabilir. Sistem kurulmadan önce fizibilite çalışması şarttır. Bu ön çalışma kısmında performans değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, ne zaman ve sıklıkla yapılacağı, kimler tarafından yaptırılacağı, değerlendirme yöntemlerinden hangisinin seçileceği gibi önemli konular belirlenerek ana planın yapılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000). Bir sonraki bölümde performans değerlendirme sürecine başlamadan önce belirlenmesi gereken konulara yer verilecektir.

1.4.1 Standartların Tespiti

Performans standartları örgütte, üst ve astın ihtiyacı olan bilgileri kapsamalıdır. Bu bilgilerden ilki yapılacak işin ne olduğunun (görev tanımları), ikincisi ise işin nasıl yapılacağıının belirlenmesidir. Eğer performans standartları bu iki sorunun tam olarak cevabını verebiliyorsa uygun bir biçimde oluşturulmuş demektir. Standartlar hem nicel hem de nitel özellik taşıır. Standartların nicel özelliği olarak, yapılan işin kalitesi, işgörenin bir durum karşısında sorun çözme yeteneği örnek verilebilirken, nicel özelliği olarak ise işin yapılabilmesi için gereken zaman, yapılan yanlış iş sayısı, üretim adedi, ziyaret edilen müşteri veya tedarikçi sayısı örnek verilebilir (Uyargil, 1994). Performans standartlarının oluşturulması zorunlu bir eylem olup, tüm bu standartların gerçeğe uygun, ayırıcı özellikte, değerlendirici ve değerlendirilen işgören tarafından kolay benimsenen elemanlardan oluşması da önemlidir (Erdoğan, 1991).

1.4.2 Değerlendirme Kriterlerinin Tespiti

Performans değerlendirmesinin sağlıklı bir Şekilde yapılması için, farklı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Belirlenecek olan kriterler ile işgörenlerin iş durumları kıyaslanarak başarı ölçülmeye çalıŐılacaęından kriter seçim aŐaması da oldukça önemlidir. Oluşturulan değerlendirme ölçütüne, alt limite veya standarda ulaŐan işgörenler başarılı sayılırken, ulaşamayan işgörenler başarısız sayılmaktadır; yani kriterleri olmayan bir performans değerlendirme aracı ile ölçüm yapmak imkânsızdır (Bingöl, 1996). Kriterler rakamsal veya tanımsal olarak belirlenebilir. Rakamsal kısmında puanlama Şeklinde, tanımlama kısmında ise iyiden kötüye Şeklinde kriterleri oluşturmak mümkündür. Rakamsal olarak oluşturulan kriterlerin rakam seviyeleri arasındaki farkı algılamak kimi zaman güçtür ve beşeri yetenek ve özelliklerin rakamsal olarak ifade edilmesi değerlendirmeye alınması çoğu zaman pek anlam ifade etmemektedir (Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004).

Kriterlerin seçilirken birtakım özelliklere dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000) ki bunlar:

- Kriterlerin işe ve işgörene olan uygunluğu,
- Seçimde sadece işin verimine değil, çalışan davranıŐlarına da dikkat edilmesi,
- Kriterlerin herkes tarafından açıkça anlaşılabilir olması,
- Kriter sayısının mümkünse on adetten fazla olmaması.

Kriterleri gruplandırmak gerekirse, bunlar “işgörenin iş yeteneği ve bilgisi”, “kişisel özellikleri”, “diğerleriyle olan ilişki ve iletişimi” ile “işin temel nicelik ve nitelikleri” Şeklinde dört ana grupta toplanabilir (Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004).

1.4.3 Değerlendirme Yöntemleri ve Yöntemin Tespiti

Performans değerlendirme yönteminin yapılması için öncelikle standart ve kriter belirleme aŐamalarının düzgün bir Şekilde tamamlanmış olması gerekmektedir. Tüm örgütlere uyan tek bir performans değerlendirme yöntemi mevcut değildir. Her örgüt kendi yapısına, yönetimin hedef ve amaçlarına, işgörenlerin isteklerine, örgütün dış çevresine, teknolojik geliŐmelere ve kariyer planlamaya uygun değerlendirme yöntemini seçmek ve geliştirmek zorundadır (Yücel, 1999). Zamana uyum sağlayamayan ve eski sistem değerlendirme yöntemleri uygulamak maliyet ve zaman kaybına neden olacaktır. Elde edilen veriler anlamsız veya gerçeği yansıtmayan nitelikte olabilecektir.

Performans değerleme sistemleri uzun zamandır geliştirilmeye devam etmektedir ve ulaşılmak istenen amaç olabildiğince objektif, geçerli ve güvenilir bir sistem oluşturma’dır (Canman, 2000). Hangi yöntemin seçileceği belirlenmeden önce, değerlendirmenin başarisının artırılması için birtakım hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Bu hususlar:

- Tüm yöntemlerin yapısının iyi kavranarak ölçtüğü kriterlerin bilinmesi,
- Tercih edilecek olan yöntemin örgüt yapısıyla ve vizyonuyla uyumlu olması,
- Tercih edilecek olan yöntemin değerlendirici ve değerlenen tarafından kabul görmesi gerekmektedir.

Bir sonraki bölümde performans değerlendirme yöntemlerinden en sık kullanılanlara yer verilmiştir.

1.4.3.1 Bireylerarası Karşılaştırmalar

Bir örgütte iřęrenler birbirleri ile kıyaslanıyorsa bu yönteme “bireylerarası karşılaştırma” adı verili ve en çok zorunlu dağılım ve sıralama teknikleri kullanılır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu yöntemin amacı terfi edecek iřęrenleri belirlemek ve o iş için en uygun iřęrenin tespitini yapmaktır (Tahiroğlu, 2003).

1.4.3.2 Alternatif Sıralama

Bu yöntemde değerlendiricinin daha önceden iřęörenlerin adlarının karışık olarak yazıldığı bir kağıt üzerinde, isimlerin yan tarafında ikiye ayrılmış şekilde bulunan değerlendirme sonuçlarının yazılacağı kısımlara en çok ve en az değer verdiğini düşündüğünü iřęrenleri değer verme sırasına göre yerleştirmesi beklenir. Sağ sütundaki st kısma değer verdikleri, alt kısma ise az değer verdiği veya vermediği kişiler sıralanır. Bu teknik genelde çalışan sayısının yirmiden az olduğu küçük çaplı örgütlerde uygulanabilir ve en iyi ile en kötü iřęren değerlendiricinin sübjektif kanısına göre çabucak belirlenir. Aşağıdaki tabloda örnek bir alternatif sıralama uygulaması görülmektedir.

Tablo 1. Alternatif Sıralama Yöntemi izelgesi rneği

İřęren	Değerlendirme Sonucu
----------------	-----------------------------

1. İşgören 7	11. En başarılı en üstte
2. İşgören 5	12.
3. İşgören 3	13.
4. İşgören 10	14.
5. İşgören 2	15.
6. İşgören 9	
7. İşgören 6	1. En başarısız en üstte
8. İşgören 8	2.
9. İşgören 4	3.
10. İşgören 1	4.
	5.

Kaynak: (Aldemir ve diğerleri, 2004'ten uyarlanmıştır)

Bu yöntemin dezavantajı değerlendirme sonucunda sıralamada orta kısımlarda kalan işgörenlerin durumunun belirlenmesinin güç olmasıdır (Gavcar ve diğerleri, 2006).

1.4.3.3 Bire Bir Kıyaslama

İkili karşılaştırma olarak da bilinen bu yöntemin olumlu yönü güvenilir sonuçlar vermesiyken, olumsuz yönü de işgören sayısının fazla olduğu örgütlerde uygulanması için çok zaman ve emek gerektirmesidir (Canman, 2000). Bu yöntemin uygulanış şeklinde işgörenler ikiye bölünerek eşleştirilerek, işgörenler tüm diğer çalışanlarla kıyaslanır (Sabuncuoğlu, 2000). Yöntemin uygulama şekli ise tüm işgörenlerin adlarının bir matrise kaydedilmesi ve kıyas yapılacak kritere göre diğer işgörenlerle karşılaştırma yapılarak hangi işgörenin performansı daha iyiye ona artı (+) işareti verilir. Daha sonra tüm işgörenler diğer işgörenlerle tek tek kıyas edilir. En yüksek artı skoruna sahip işgören performans bakımından en üstte, en az artı işareti alan işgören ise performans bakımından en altta yer alır (Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004). Her ne kadar performans ölçümü için belirlenen kriter ile işgörenlerin başarı sıraları tespit edilmiş gibi görünse de, bu yöntemde farklı birimlerde çalışan işgörenler arasındaki performans farklarının aslında ne kadar olduğu kestirilememektedir (Helvacı, 2002). Yöntemde toplam karşılaştırma sayısının ne olduğunu hesaplamak için $n \times (n-1)/2$ formülünden yararlanılabilir (Bingöl, 1996). Bire bir kıyaslama yönteminde genelde tek bir kriter üzerinden hareket edilerek performans değerlendirme yapılmaya çalışılmaktadır (Ataay, 1985).

1.4.3.4 Grafik Değerleme

Grafik değerlendirme ölçekleri olarak da bilinen grafik değerlendirme yönteminde, değerlendirmeyi yapacak olan kişiye, değerlendirilecek her işgören için bir form verilmek suretiyle formda daha önceden belirlenen kriterleri göz önüne alarak değerlendirilecek işgörenleri değerlendirme sürecinden ibaret olup en sık kullanılan yöntemdir (Aldemir ve diğerleri, 2004). Bu yöntem aynı zamanda, bir işin başarı bir şekilde yürütülmesi için gereken en önemli kriterlerin kağıt üzerinde bir ölçek oluşturması ve değerlendirilecek işgöreni en iyiden en kötüye doğru olacak şekilde derecelendirme yapması esasına dayanmaktadır (Bingöl, 1996). Değerlendirme kriterlerinin yazılı olduğu bu formların yapısı, her bir kriterin karşısında değerlendirilecek işgören için o kriterden ne kadar puan aldığı yazıldığı değer sütununun eklenmesi şeklinde tamamlanır (Helvacı, 2002). İşgören için verilecek derece beşli likert ölçeği şeklinde tanımsal olabileceği gibi birden beşe kadar rakam verilmek suretiyle de yapılabilir. Rakamsal olarak tanımlanan değer derecelendirmesinin avantajı da rakamların toplanarak işgörene ait performans skorunun oluşmasının sağlanabiliyor olmasıdır (Erdoğan, 1991). Her ne kadar yöntemin çok sık kullanıldığı bilirse de, değerlendiricinin hata yapmasına olanak vermesinden ötürü bu yöntemin güvenilirliği düşüktür (Tahiroğlu, 2003). Grafik değerlendirme yönteminin en sakıncalı kısmı da değerlendiricinin değerlendirilecek işgörenin iş ile ilgili bilgisini çok düşük derecede değerlendirmesinin öznel yorum içermesinden dolayı tartışmaya açık olmasıdır (Argon ve Eren, 2004).

1.4.3.5 Kritik Olay Değerlendirmesi

Bu yöntem ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nin hava kuvvetlerindeki askeri personelin başarısızlıklarına sebebiyet veren olay ve olguları tespit etmek için kullanılmış olup, sonrasında endüstride bir performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2000). Yöntem, değerlendirmeyi yapanın değerlendirilen işgöreni işin başında izleyerek işgörenin başarılı veya başarısız olduğu durumlarda nelerin bunlara yol açtığını gözlemleyip kayıt etmesi, daha sonrasında da elde edilen kayıtları işgörenle paylaşması sürecinden oluşmaktadır. Yöntemin odak noktası işgörenin kişisel özellikleri değil işe özgü davranışlarıdır (Palmer, 1993). Diğer tüm performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen personel ile paylaşılması sırasında yaşanan olumsuzlar bu yöntemde en az seviyededir. İşgören değerlendirildiğini bildiği ve değerlendirme anında

yaşamış olduğu olayları bizzat deneyimlediği için değerleyen ile yapılan iş ve göstermiş olduğu davranışları hakkında yapıcı tartışmaya girmekten çekinmediği gibi eksik yönlerini görerek değerlendirmeye söz konusu olan standart ve kriterleri de öğrenebilme imkânına sahip olmaktadır (Canman, 2000). Bu şekilde kişinin başarısının veya başarısızlığının tartışılarak, işgörenin nasıl daha iyi bir davranış geliştirebileceği hakkında fikir sahibi olması amaçlanmaktadır. Kritik olay değerlendirme yönteminin en önemli dezavantajı uzun süreçli bir değerlendirme yöntemi olmasıdır. Ayrıca kritik olay meydana geldiğinde işgörenin kaydedilen davranışı kendisine olaydan kısa bir süre sonra bildirilip tartışılmazsa, ileride olayın farklı lanse edilmesi veya olayla ilgili işgörenin yapmış olduğu davranışı net olarak hatırlayamaması gibi olası sorunlar nedeniyle gereken düzeltmelerin yapılabilmesinin güçleşmesi kaçınılmaz olabilir.

1.4.3.6 Kontrol Listesi

Kritik olay değerlendirmesine benzeyen bu yöntemde, işgörenin iş ile ilgili yapması gereken ve daha önceden belirlenen çok sayıda tanımlama liste halinde sıralanır ve o tanımlamalarla ilgili işgörenin ilişki durumunu eşleştirilerek bireysel performansın ölçülmesi hedeflenir (Bingöl, 1996). Kontrol listesinin tanımlama kısmında birçok madde olması, değerlendiricinin işinin kolaylaşmasına ve değerlendirici üzerindeki yükün hafiflemesine neden olmaktadır. Tanımlamalara ait puanlama eşit dağılımla değil, genellikle farklı ağırlıklarla düzenlenir ve değerlendirmeyi yapan kişi hangi tanımlamanın değerlendirmede ne kadar ağırlığa sahip olduğunu bilmediği için değerlendiricinin önyargısının düşürülmesi mümkün olabilmektedir (Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004). Aşağıda örnek bir kontrol listesi değerlendirme formu gösterilmiştir.

Tablo 2. Kontrol Listesi Formu Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım gücüne güven verir	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000).

1.4.3.7 360 Derece Performans Değerlendirme

Buraya kadar bahsedilen performans değerlendirme yöntemlerinden daha yeni ve popüler bir yöntem olan 360 derece performans değerlendirme yöntemi sayesinde toplam kalite yönetimi sistemlerinin uygulandığı kurumsal örgütlerde, farklı bakış açıları ile geri bildirimlerinin doğru bir şekilde alınmasının yolu açılmıştır (Milliman ve diğerleri 1994). Bu yöntemin 1990 yılından beri büyük batılı işletmelerde kullanıldığı bilinmektedir (Barutçugil, 2002). 360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı, birden fazla yönlü olarak her daim sorgulamayı ve işgörenlerin bireysel başarıları hakkında elde edilen sonuçları işgörenler ile birtakım ilişkileri olan farklı kaynaklardan elde etmektir (Turgut, 2001). Yöntemin uygulanış biçimi, iş performansı değerlendirmesinde gerekli olan beceri modelinin geliştirilmesi, bu modele dayanarak bir anket oluşturulması, işgörenin kendisini değerlendirecek olan değerlendiriciler için öneri listesi oluşturması, değerlendiricilerin anket formlarını değerlendirilen için doldurması, tüm cevapların bir araya getirilerek işgörene kendisi hakkında oluşan performans algılarını içeren bir raporun sunulması şeklinde sıralanır (Barutçugil, 2002).

1.5. Performans ve Sosyal Ağ İlişkisi

Performansın kuramsal temeli, sosyal etkileşimlerin yapısının, değerli kaynaklara erişimi artırdığı veya kısıtladığı düşüncesine dayanmaktadır (Brass, 1984). Resmi olmayan ağlar aracılığıyla takas edilen kaynaklar, stratejik oluşumlar dahil olmak üzere önemli bir değere sahiptir (Sparrowe, 2001). Araştırmacılar (Inkpen ve Tsang, 2005), yüksek düzeyde sosyal sermayeye sahip bireylerin bilgiye, yeni iş fırsatlarına ve itibare ayrıcalıklı bir şekilde erişim imkânına sahip olduklarını bulmuşlardır. Belirli sosyal ağ türleri, bilgi aktarımını ve öğrenmeyi artırabilmektedir (Reagans ve McEvily, 2003). Sosyal ağ analizi, çalışanların etkinliği ile ilgili olarak sosyal ağların önemli yönlerini ortaya çıkarmıştır (Mehra ve diğerleri, 2001; Sparrowe, 2001). Doğrudan performans ölçütlerine odaklanarak karar vermektense, birçok araştırmacı performans için iş memnuniyeti ve bağlılık (Brass, 1984), devamsızlık (Sanders ve Hoekstra, 1998), rütbe ve terfi zamanlaması (Burt, 1992; Podolny ve Baron, 1997), gelir (Burt, 2000) ve nüfuz (Ibarra, 1993) gibi kriterlere güvenmektedir. Örgüt içerisinde iyi yönetilen bir ağ mevcutsa, bu ağdaki bireylerarası bağlanabilirliğin iş performansı, öğrenme ve yenilik üzerinde önemli etkileri olduğu bulunmuştur (Bretz ve diğerleri, 1992). İşgörenlerin içlerinde buldukları sosyal ağlardaki kısıtlamalar nedeniyle yapısal boşlukları kapsayabilmek yeteneklerin, iş performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Burton ve diğerleri, 2010)

BÖLÜM II. SOSYAL AĞ KURAMI

Sosyal ağ kuramının var olup olmadığı ile ilgili birçok tartışma konusu bulunmaktadır (Kilduff ve Tsai, 2011). Araştırmacılardan bazıları (Scott, 2000), sosyal ağın bir kuram olmadığını, sosyal ağ analizinin de sosyal dünyada var olan birtakım metotlar kümesinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş bir uyum sağlama çalışması olduğunu varsaymaktadır. Buna karşın farklı görüşte olan bazı araştırmacılar (Degenne ve Forse, 1994), sosyal ağ kuramının var olduğunu ve sosyal yapıların bir parçası olduğunu savunmuşlardır. Sosyal ağ kuramının 1930'lu yılların başlarında, üç farklı alan olan psikoloji, antropoloji ve matematiğin birleşiminden ortaya çıktığı da savunulmaktadır (Hatala, 2006).

Coleman (1990) "Kapalı Sosyal Ağlar" yaklaşımı ile kişilerin bilgi ve güce ulaşma noktasında bir ağdaki kişileri birbirleriyle etkileşime geçirme veya geçirmeme konusunda tercih yapma imkânına sahip olduğunu belirtirken, Burt (1992) ise "Yapısal Boşluklar" yaklaşımı ile bir ağdaki bu karar verme imkânına sahip olan aktörün köprü vazifesi üstlenmesi ile birlikte avantajlı bir konumda olacağından bahsetmiştir. Bu iki yaklaşımdan yola çıkarak sosyal ağların ne olduğunu tam olarak anlayabilmek için, öncelikle sosyal ağlar ile doğrudan bağlantılı olan beşeri ve sosyal sermaye (Coleman, 1988) kavramlarını incelemek gerekmektedir. Genel olarak sosyal ağ kuramında amaç, hangi türdeki ağ ilişkilerinin aktör ve örgüt bazında yarar sağladığının tespit edilmesidir. Bu nedenle, bu bölümde beşeri sermaye, sosyal sermaye, sosyal ağ ve yapısal boşluk kavramlarıyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

2.1. Beşeri Sermaye

Beşeri sermaye konusu; bireylerin, eğitim, öğrenim ve diğer bilgilendirici faaliyetleri kendilerine sağlayacağı yarar ve maliyetler arasından değerlendirme yaparak alıp almama kararı ile ortaya çıkmıştır (Becker, 1962). Beşeri sermaye, bireyin sahip olduğu eğitim seviyesi, işe özgü bilgileri, becerileri, tecrübeleri, uzmanlığı ve yetenekleri gibi bireye artı değer katan alt özelliklerden oluşmaktadır (Becker, 1962). Beşeri sermaye aynı zamanda, seçim yapma sürecinde kullanılacak tecrübe bazlı bilgi, yetenek ile uzmanlık birikimiyle nihayetlenen, aktörlerin birey bazlı yatırımlarının doğal bir sonucudur (Johnson ve diğerleri, 2013). Yetenekler, yapılan işle ilgili yönetim deneyimi ve işletmeyi yöneten

kişinin veya doğrudan sahibinin eğitim seviyesi gibi kavramları içine alan beşeri sermaye, bir örgütün rekabet avantajı elde etmek için kullandığı mücerret bir varlık çeşididir (Roxas ve Chadee, 2016). Sosyal ağ içerisindeki aktörün ağdaki konumlanma noktasında ne derece kilit rol oynayacağı veya ağı nasıl analiz edeceği konularında sahip olduğu beşeri sermaye önem arz etmektedir. Beşeri sermayeye yatırımın nasıl yapılacağı ile ilgili bir takım çekinceler olsa da (Flamholtz, 1971) beşeri sermaye, ekonomik büyümede büyük bir rol üstlenmektedir (Schultz, 1961). Beşeri sermaye yönetimi alanında yapılan geleneksel araştırma ve uygulamalar, öncelikli olarak bireysel özniteliklere, iş özelliklerine veya bireylerin etkileşimlerine odaklanan çerçeveler tarafından tahakküm edilmiştir (Borgatti ve Li, 2009). Beşeri sermayeden doğan özgüven ve diğer insanlarla olan etkileşim imkânının artması ile birlikte, ilişkisel ağlara olan ilginin yeniden canlanması mümkün olmuştur (Borgatti ve Li, 2009; Borgatti ve diğerleri, 2009). Bu yaklaşımla birlikte beşeri sermayeye özgü bir tamamlayıcı olan sosyal sermayenin rolünü değerlendirme aracı olarak tartışmak, sosyal ağ analizini yapmak ve yararlarını ortaya çıkarmak adına önemli bir başlangıç teşkil etmektedir (Hollenbeck ve Jamieson, 2015). Bireyler arasında var olan ilişkileri ve bu ilişkilerin beşeri sermaye çıktısı üzerindeki etkilerin ölçülmesi ile sosyal ağ analizi yapabilmek mümkündür (Hatala, 2006).

2.2. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye ile ilgili yapılan çalışmalarda sosyal sermayenin mikro ve makro düzeyde özellik barındırdığı ve aktörler arasındaki ilişkilerden elde edilen avantajlar bütünü olduğu görülmüştür (Leana ve Van Buren, 1999). Sosyal sermayenin bu iki çeşidiyle ilgili yapılan çalışmalara ve tanımlamalara göz atılacak olursa genel anlamda aşağıdaki tanımlamalara ulaşılabilir. Sosyal sermaye, bireylerin sosyal ağ bağlantılarının kendileri ve üyesi oldukları gruplar için rekabetçi başarı fırsatı yaratan bir fayda sağladığı fikrini ifade etmektedir (Burt, 1992). Coleman'a (1988) göre sosyal sermaye, bireyin içinde bulunduğu sosyal ağ ve elde edilecek potansiyel faydaları geliştirme imkânı bulunan sosyal ilişkileri sayesinde içinde bulunduğu statü ve pozisyonu temsil etmektedir. Putnam (1993) bir çalışmasında sosyal sermayeden; güven bağlarına, normlara ve karşılıklı etkileşime dayalı olan, bireylerin çıkar sağlama amacıyla yürüttükleri işbirliği bütünü olarak bahsetmiştir. Putnam ve diğerleri (1992) sosyal sermayeyi oluşturan bu öğelerin koordineli eylemler oluşturarak toplumun verimliliğini arttırdığını vurgulamıştır. Sosyal sermaye, iletişim ağı (etkileşim), norm ve karşılıklı güvene dayalı bir yapıdan oluşmaktadır

(Onyx ve Bullen, 2000). Sosyal ilişkiler kritik aktörleri kapsarsa elde edilebilecek imkânlar artar, elde etme süresi kısalır (Gladwell, 2002). Bir diğer deyişle sosyal ağ içerisinde güvene dayalı bir ilişki mevcutsa bilgi paylaşımının rahat olması beklenebilir. Başka bir yaklaşımla sosyal sermaye, ekseriyetle işgörenlerin daha üst yönetsel statüye sahip aktörlerle aralarında olan ilişkilere odaklanan bir sistemdir (Belliveau ve diğerleri, 1996). Bu yaklaşımla sosyal ağlar, kişilerin avantajlarını ve fırsatlarını artırmak için kullanabilecekleri belirli bir sosyal sermaye biçimidir (Scott, 2017). Sosyal sermaye örgüt içindeki bireylerin karşılıklı iletişim ve tanıma ilişkilerinin sağlam bir ağ içerisinde mevcut olan ve potansiyel kaynakların toplamıdır (Bourdieu, 1986). Sosyal sermaye unsurlarından normlar, bireylerin başkaları üzerinde hâkimiyet kurma, onları cezalandırma ya da onlar üzerindeki yaptırım güçlerinin göstergesi niteliğindeki yazılı olmayan değerler bütünü olarak açıklanmıştır (Lin, 2001). Sargut'a (2006) göre sosyal sermayenin birey ve toplum açısından iki yönü vardır ve bireysel yaklaşıma göre önemli olan aktör, yapı itibarıyla ne kadar merkezdeyse o kadar güçlü olurken; toplumsal yaklaşımda ise önemli olan ağ düzeneğindeki ilişkiler ve örgütsel süreçtir.

2.3. Sosyal Ağ

Sosyal ağ kavramından ilk defa bahseden Barnes'a (1954) göre sosyal ağ, analitik ve metaforik olarak iki boyuta ayrılır ve sosyal ağ yapılanması örümcek ağı metaforuyla resmedilir. Daha sonra yapılan araştırmalarda sosyal ağlarla ilgili olarak; yoğunluk, merkezîyet, arasındalık ve yakınlık şeklinde dört boyut ele alınmıştır ve bu boyutların her birinin analizi belirli bir derecede öneme sahiptir (Freeman, 1978). Sosyal ağlar aynı zamanda, sosyal sermayenin bir kaynağı, diğer bir deyişle kıt kaynaklara erişim kaynağı olup girişimcinin itibarını ve benlik saygısını da desteklemektedir (Putnam, 2001). Sosyal açıdan birbirleriyle alakalı aktörlerin oluşturduğu düğümler kümesi (Marin ve Wellman, 2009) şeklinde de tanımlanan sosyal ağ, bir bakıma aktörler arasında oluşan bağlantı yollarını temsil eder. Örgütlerde ise çalışanların içinde buldukları bir takım sosyal ağlar vardır ki bunlar: iş bulma, iş tatmini, geliştirilmiş performans, maaş, güç ve terfi gibi fayda sağlayan özellikleri barındırmaktadır (Granovetter, 1973; Brass, 1984; Sparrowe ve Liden, 1997; Seidel ve diğerleri, 2000). Sosyal ağlar, bazı kişilerin kişisel ve sosyo-kültürel faktörleri göz ardı ederek, bir işi başlatma ve devam ettirme konusunda diğerlerine göre daha başarılı olduklarını açıklayan bir bakış açıdır (Aldrich ve Zimmer, 1985). Johannisson (1986) girişimciliğin sağlanmasında girişimcinin kişisel ağındaki gayri resmi

bağların rolüne vurgu yapmıştır. Bu yaklaşım, iş ilişkilerinin örgüt performansına faydalı olduğu görüşünü savunmaktadır (Zaheer ve Bell, 2005). Sosyal ağ yaklaşımı aynı zamanda, bir kişinin davranışının sosyal olduğunu ve bunun da girişimcilik için gereken kaynakları ve desteği sağladığını ileri sürmektedir (Chu, 1996). Her ne kadar sosyal ağ kavramının ilk defa Barnes tarafından bahsedildiği bilinse de, sosyal araştırmaların günümüze gelmesinde önemli rol oynayan kişi Macar yazar Frigyes Karinthy'dir. Karinthy'nin "Zincirler" isimli kısa hikâyesinde, zincir bağlantılardan bahsederek nüfus anlamında büyüyen bir dünyada insanlar arasındaki bağlantının kısılacığını öne sürdüğü belirtilmiştir (Newman ve diğerleri, 2006). Karinthy'nin yaklaşımından ortaya çıkan bir oyuna göre dünyada herhangi bir yerde rastgele bir kişi seçilip o kişiye 5 kişiden fazlasına ihtiyaç duymadan ulaşılabilmesi istenmiştir. Bu teoriden yola çıkılarak Amerika Birleşik Devletleri ölçek alınıp, bireyin diğer herhangi bir bireye en az iki en fazla altı arkadaşı aracılığıyla ulaşabileceği ve bazen bunu bir kişi ile bile başarabileceği iddia edilmiştir (Gurevich, 1961). Daha sonra ayrımın altı derecesi olarak da anılacak olan, Milgram'ın (1967), "Küçük Dünya Problemi" adlı çalışmasında bir bireyin hiç tanımadığı rastgele birisine kaç adımda ulaşabileceğinin deneysel yolla tespit edilebileceğini ortaya atmıştır. Bu yaklaşım da "etkinin üç derecesi" olarak adlandırılan olan bir çalışmanın da dayanağı olmuştur (Barabási, 2003). Etkinin üç derecesi kuramını ortaya atan Christakis ve Fowler (2009), sosyal ağların kişilerin davranışları üzerinde büyük etkisi olmasına karşın, etkinin yalnızca kişide sonlanmadığı, kişinin bağlantılı olduğu, hatta hiç tanımadığı ikinci veya üçüncü derece bağlantılara da tesir ettiğini belirtmektedir. Buraya kadar bahsedilen bilgiler ışığında sosyal ağların birçok tahmin edilemeyen etkilerinin de olabileceği görülmektedir.

2.4. Yapısal Boşluklar

Sosyal ağlar incelenirken faydalanılan özelliklerden birisi de yapısal boşluklardır. Yapısal boşluk, bir ağdaki aktörler arasında herhangi bir doğrudan bağ olmaması durumu (Burt, 1992) ya da ağ içindeki bilgi akışının doğru şekilde devam etmesini engelleyen yetersiz veya eksik ilişkiler (Burt, 2010) şeklinde tanımlanmıştır. Yine Burt'e (1992) göre, yapısal boşluklardan yararlanan aktör, diğer aktörleri dilediği şekilde yönlendirme ve ağı manipüle etme gücüne sahiptir. Burt'e (2001) göre yapısal boşluk, sosyal ağdaki aktörlerin birbirlerinden tamamen habersiz olması değil, aktörlerin kendi işlerine yoğunlaşması nedeniyle ağ içinde diğer kişilerin katıldıkları aktivitelere katılmamaları nedeniyle oluşan bir eksikliklerdir. Bir ağdaki aktörlerin arasında doğrudan bağ bulunmuyorsa; arasında

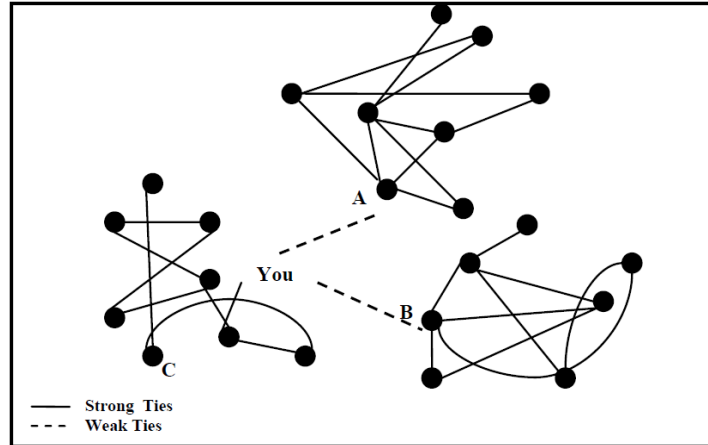
doğrudan bağlantı bulunmayan bu aktörler ile ayrı ayrı bağlantıya sahip olan yani aracılık yapan diğer bir aktörün avantajlı konuma sahip olduğu belirtilmektedir (Garguilo ve Benassi, 2000). Aktörler arasındaki bağların güçlü veya zayıf olmasının sağladığı yararlar konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Granovetter (1983), aktörün sahip olduğu zayıf bağların kendisine daha fazla avantaj sağladığını savunurken; Podolny (2001), güçlü bağların zayıf bağlara göre aktörler arasında daha çok kaynak nakli sağladığı için zayıf bağlardan daha faydalı olduğunu savunmuştur. Burt (1992) ise, örgütler arasındaki dayanışmanın zayıf bağların sonucunda ortaya çıktığını ve yapısal boşlukların örgüte rekabet avantajı sağlayacağını savunmuştur. Buna karşın makro düzeyde örgütsel ağları inceleyen Uzzi (1996), yapısal yerleşiklik yaklaşımıyla ilişkilendirdiği ve yerleşik bağlar olarak tanımladığı güçlü bağların, örgüte en fazla getiri sağlayan bağlar olduğunu ifade etmiştir. Bir başka görüşe (Winter, 1990) göre de, zayıf bağlar örgüt içinde aktarılabilecek bilginin karmaşık olduğu durumlarda bilginin doğru şekilde aktarılmasında sorunlara yol açmakta ve güçlü bağlara göre örgüte olan katkı bakımından geride kalmaktadır. Coleman (1988) da, örgüt içindeki aktörler arasında mevcut olan ve güven temelli güçlü bağların, nihai aşamada örgüte yarar sağladığını belirtmiştir. Yapılan bir başka çalışmaya (Rao ve diğerleri, 2000) göre de, aktörün dâhil olduğu grup içerisinde diğer aktörlerle bağlantıya sahip olması, bağlantıya sahip olmayan aktörlere nazaran örgüte bağlılığını %66 oranında artırmaktadır. Bu yaklaşıma göre, aktörlerin örgüt bağlılığını artırmak isteyen bir yöneticinin aktörleri birbirleriyle bağlantı kuracak şekilde yönlendirmesi rasyonel olacaktır. Ağ içindeki aktörler arasında güçlü bağ kurulmasının zayıf bağ kurulmasına göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmesi (Podolny ve Baron, 1997) yüzünden, aktörler genellikle zayıf bağ kurarak daha hızlı bir şekilde geniş bir sosyal gruba ulaşma eğilimi göstermektedirler (Seibert ve diğerleri, 2001).

Granovetter'in (1973) savunduğu zayıf bağların örgüte daha fazla yarar sağladığı görüşünün temelini; bilginin, düşüncenin ya da bir inovasyonun zayıf bağlar aracılığıyla güçlü bağlara oranla daha hızlı ve daha geniş bir kitleye yayılacağı yani hızlı bir şekilde sosyal mesafe kat edeceği fikri oluşturmaktadır. Aktörün ağ içerisinde sahip olduğu bağlar ne kadar zayıf ise, o ağ bilgi kaynağı açısından onun için daha değerli hâle gelmektedir (Podolny ve Baron, 1997). Buradaki görüşler ve bir önceki örgüt bağlılığı görüşü arasında bir tercih yapılması veya hangi tarafa daha fazla önem verileceği sorunu ortaya

çıkılmaktadır; çünkü sonuç itibariyle her iki yaklaşım da örgüte bir artı değer katma eğilimindedir.

Bir diğer konu olan iş ilişkileri, örgütün diğer örgütlerle olan ağ faaliyetleri olarak tanımlanmakla birlikte, bu ilişkiler her iki tarafa da somut ve soyut kaynak kazanımı olarak geri dönüş sağlamaktadır (Yiu ve diğerleri, 2007). “Kapalı Sosyal Ağlar” yaklaşımını ortaya atan Coleman (1990), aktörlerin güç ve bilgi paylaşımı konusunda ağdaki diğer aktörleri birbirleriyle tanıştırap tanıştırmama konusunda seçme şansına sahip olduklarını belirterek; işbirliği ve güven gibi esasların yalnızca kapalı ağlarda gelişebileceğini savunmuştur. Her iki farklı grupla da ilişki içerisinde olan aktör, birbiriyle doğrudan ilişkisi olmayan iki grup veya grup üyeleri arasındaki yapısal boşluktan yararlanarak köprü vazifesi görerek diğerlerinin birbirlerine erişmesi için aktöre güvenmeleri gerekmektedir (Sözen ve diğerleri, 2009). Aşağıdaki şekilde (Şekil 1), bir ağdaki güçlü ve zayıf bağlar ile yapısal boşluklar açıklanmaya çalışılmıştır. Kesik çizgiler zayıf, kesik olmayan çizgiler ise güçlü bağları gösterirken; birbirleri ile doğrudan bağlantı olmayan kısımlar ise yapısal boşlukları ifade etmektedir.

Şekil 1. Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar

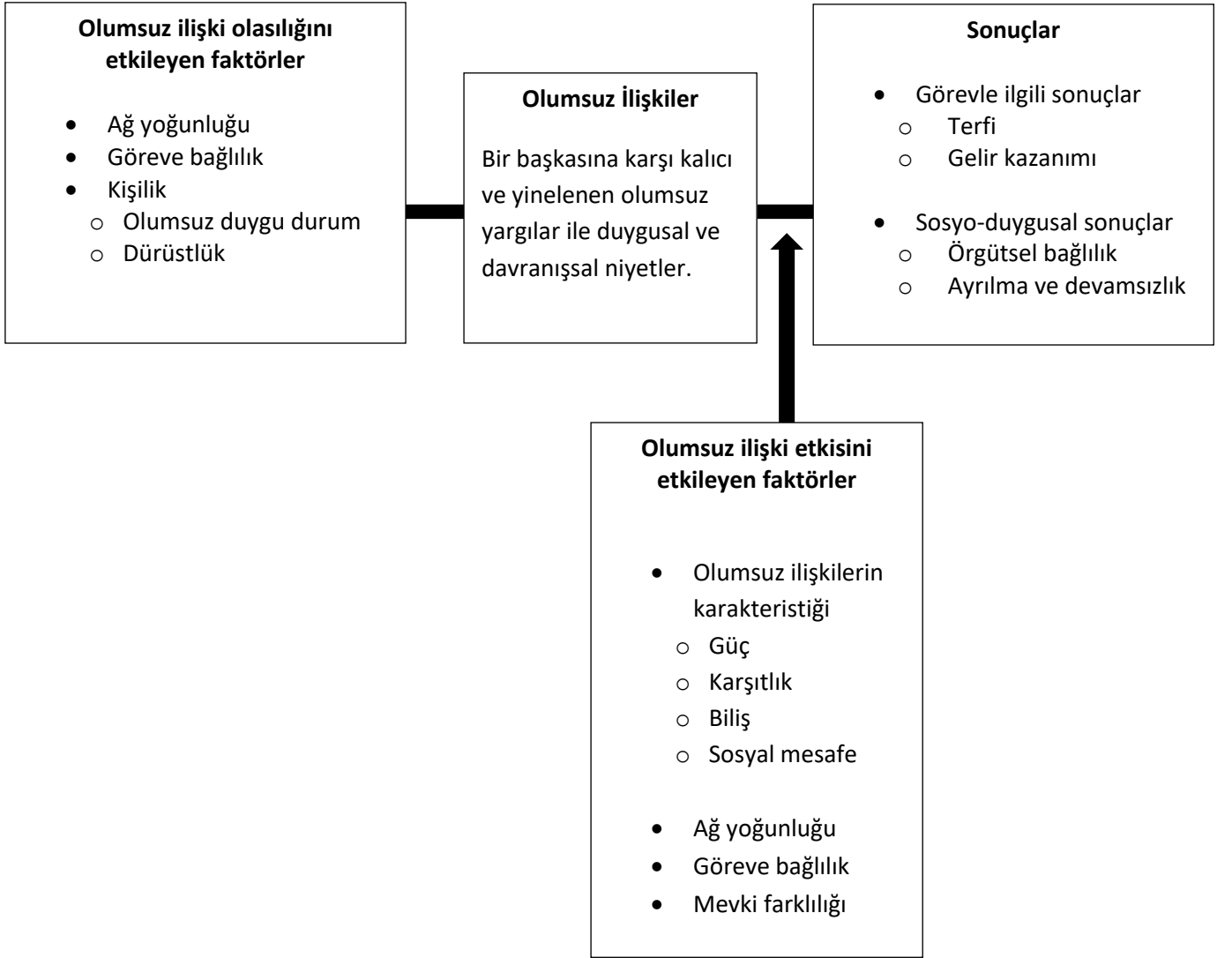


Kaynak: (Burt, 1992).

2.5. Ağ İlişkilerinde Yönler

Birçok sosyal araştırma, olumlu ağ ilişkileri ile ilişkilendirilmiş sosyal sermaye faydalarına odaklanırken, bireylerin olumsuz ağ ilişkilerini görmezden gelmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Bireylerin çalışma ortamındaki birbirleriyle olan ilişkileri, genelde dost canlısı, olumlu ya da en azından tarafsız bir biçimde gerçekleşmektedir (Labianca ve Brass, 2006). Buna rağmen nadir de olsa ilişkilerdeki olumsuzluk, bireyler arası geçici rahatsızlığa veya düşmanlığa neden olabildiği gibi, bireyin veya örgütün amaçlarına ulaşmalarını sekteye uğratabilecek sonuçlar da doğurabilmektedir (Fischer, 1981). Sosyal bir ağ içerisindeki aktörler, başkalarıyla olan etkileşimlerinden kaynaklanan çeşitli cezaları ve ödülleri düşünürler ve diğerleri ile aralarındaki bağları koparma veya sürdürme eğiliminde olurlar (Kelley ve Thibaut, 1982). Olumsuz ilişkiler, bir başkasına karşı kalıcı ve yinelenen olumsuz yargılar ile duygusal ve davranışsal niyetleri temsil etmektedir (Labianca ve Brass, 2006). Krackhardt'a (2003) göre, örgütteki iki aktör arasındaki olumsuz bağlar, diğer tarafın düşmanlığı, dışlaması veya kaçınması ile karakterize edilen bir durumken; olumlu bağlar, arkadaşlık ve genel tavsiyeyi de içeren hoşlanma ile saygı duyma eylemleriyle sonuçlanan bir motivasyon aracıdır. Bireyler örgüt içerisinde genellikle iki tür bağa da sahiptir ki bu bağlar; bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemede etkilerini vurgulamaya ya da karşılamaya hizmet edebilir ve bu kişilerin iş yerlerinin sosyal gerçekliğini yansıtabilmeleri için birlikte çalışması gerekmektedir (Labianca ve Brass, 2006). Bireyler olumsuz bağları tecrübe ettikleri zaman, sosyal ortamlarını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek ve genel olarak sosyal durumlarını, olumlu bağlarını göz önüne alarak daha dikkatli bir şekilde değerlendirmek için motive olurlar (Peeters ve Czapiński, 1990). Aşağıdaki şekilde (Şekil 2), bir örgüt içinde var olan olumsuz ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olan faktörler ve olumsuz ilişki sonucunda ortaya çıkması muhtemel sonuçlar belirtilmiştir.

Şekil 2. Örgütlerde Olumsuz Ağ İlişkileri



Kaynak: (Lbianca ve Brass, 2006'dan uyarlanmıştır.)

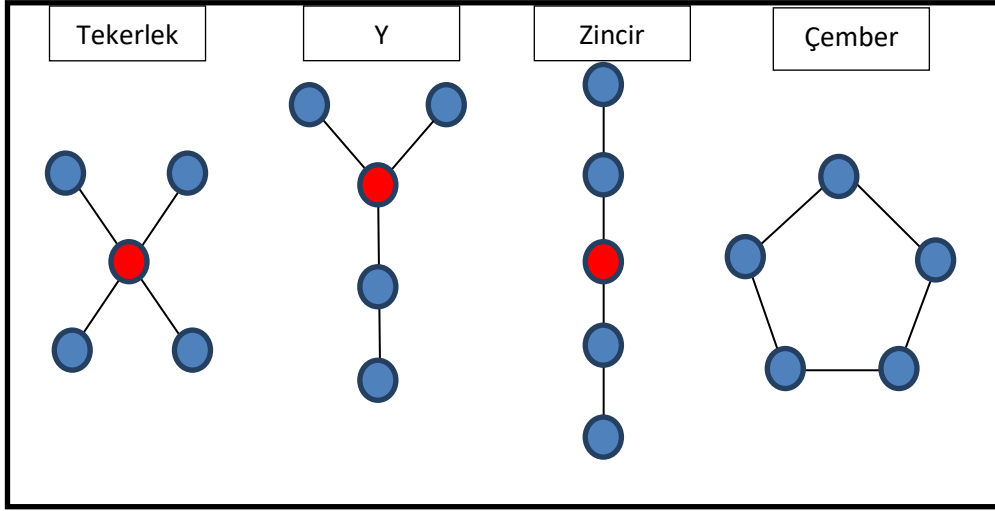
Sosyal ağların hem olumlu hem de olumsuz etkileri barındırdığının farkına varılması, özgün sosyal kuram teorisyenlerine (Homans, 1950; Thibaut ve Kelley, 1959) kadar uzanmaktadır. Örgütsel ağlardaki olumsuz ilişkilerin karakteristiğini; ilişkilerin kuvveti, karşılıklılık durumu, haberdar olma(biliş) durumu ve sosyal mesafe oluşturmaktadır (Lbianca ve Brass, 2006). Kişiler arası olumsuz etkileşimler zamanla gruplar arası çatışmaları şiddetlendirme eğilimi kazanırlar ve bu çatışma algıları grup üyeleri arasındaki etkileşimlerin sıklığını ve kalitesini sınırlandırabilir (Lbianca ve diğerleri, 1998). Örgütlerde olumsuz ilişkileri koparmak genellikle çok zordur; çünkü bu işi yapabilmek için ya iş akışı etkileşimlerine ya da hiyerarşik denetleyici ilişkilerine ihtiyaç vardır

(Labianca ve diğeri, 1998). Psikolojinin birçok alanında yapılan araştırmalar, olumsuz olayların ve olumsuz ilişkilerin insan tutumu, biliş, fizyolojik tepki ve davranış üzerinde pozitif veya tarafsız olaylardan daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Taylor, 1991). Bu bağlamda örgütlerdeki olumsuz ilişkilerin örgüt için sanki bir tehditmiş gibi algılanıp ortadan kaldırılmaya çalışılması, olumsuz ilişkilerin getireceği yararları elde edememek anlamına gelmektedir. Sosyal ağların görsel anlamda ortaya çıkarılması ve yorumlanması için daha önceden bahsedilen sosyal ağların dört boyutundan yararlanılmaktadır. Bu boyutlardan birincisi olan merkezilik, mevcut ağda en fazla aktörle doğrudan bağlantıya sahip olan ve ağın bilgi akışının bu aktör üzerinden kesintisiz devam edebilmesine olanak sağlayan aktörü ve alt özelliklerini temsil etmektedir (Pitts, 1965). Çalışanların pozitif ağlardaki merkeziliği ve işyerlerindeki olumsuz etkileşimleri; iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleri konularında örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Venkataramani ve diğeri, 2013).

Eğer bir aktör merkezde konumlanmışsa, diğer aktörler ile başka bir aracıya ihtiyaç duymadan bağlantı kurabilir veya diğer aktörler arasındaki bilgi yolları üzerinde bir konum alabilir (Freeman, 1978). Aktörler grup veya bireysel seviyede bir merkezilik derecesine sahip olabilir (Sözen, 2012). Merkezdeki aktörün diğer aktörlerle direkt bağlantı kurması ya da diğer aktörlere kolay erişebilme derecesi yakınlık (closeness), diğer aktörler arasındaki bilgi yolları üzerinde konumlanma durumlarının toplamı ise arasındalık (betweenness) olarak tanımlanmaktadır (Witt, 2004).

Aşağıdaki şekildeki (şekil 3) her düğüm bir aktörü temsil etmekle birlikte, her çizgi kişilerarası iletişimde muhtemel bağlantıyı göstermektedir. En merkezde olan aktörler kırmızı renkte gösterilmiştir. Sol tarafa doğru merkezietçi, sağ tarafa doğru âdemimerkezietçi bir yapı vardır.

Şekil 3. Farklı türde ağ yapıları



Kaynak: (Bavelas ve Barrett, 1951'den uyarlanmıştır)

Sosyal ağların, bu şekilde boyutlandırıldıktan sonra bir grafik halinde yorumlanabilmesinin önünü çizge kuramı açmış olup (White ve Reitz, 1983), çizgedeki aktörleri temsil eden düğüm (nodlar) ile aktörler arasındaki ilişkileri temsil eden kenar (diad) adındaki bağlantılardan yararlanılmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994). Nodlar yani aktörler, kısaca bir ağı oluşturan unsurlar olarak adlandırılabilir. Eğer bir çizgede, düğümler arasında birden çok bağlantı varsa bu çizgeye çoklu çizge (multigraph) adı verilmektedir (Kilduff ve Tsai, 2011). En sıklıkla kullanılan çizgelerin başında yakınlık veya komşuluk matrisi denen bir matris kullanılır ki bu matriste aktör sayısı kadar satır ve sütun oluşturulup, birbiri ile yakınlık ilişkisi olan aktörlere 1, yakınlık ilişkisi olmayan aktörlere ise 0 değeri verilerek matris tamamlanır. Sosyal ağları çizge teorisiyle yorumlama ve dolayısıyla yapıların ispatlanabilir teoremler geliştirebilmesinin önünün açılması, sosyal ağ analizlerine olan ilgiyi artırmıştır (Wasserman ve Faust, 1994).

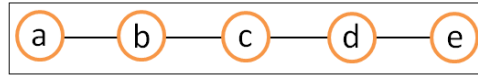
Aşağıdaki tabloda (Tablo 3) bir sosyal ağ matrisi örnek olarak gösterilmiştir. Örnekteki tabloda 10 kişiden oluşan bir ağdaki aktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri satır ve sütundaki kesişim noktalarına denk gelen 1 rakamları ile ifade edilmektedir. Satır ve sütundaki aynı aktör isimlerinde rakam olmaması gerekmektedir; çünkü sosyal ağda bireyler arası ilişkiler söz konusu olduğundan, aktörün kendisiyle olan ilişkisinden söz etmek anlamsız olacaktır. Aktör3 (satır) ile Aktör9(sütun) arasında Aktör3'ten Aktör9'a doğru olduğu görülürken, Aktör9 (satır) ile Aktör3(sütun) arasında da Aktör9'dan

Aktör3'e doğru bir ilişki söz konusu olduğu kesişim noktasındaki değerden anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Sosyal Ağ Matrisi (Sosyomatrix) Örneği

	Aktör1	Aktör2	Aktör3	Aktör4	Aktör5	Aktör6	Aktör7	Aktör8	Aktör9	Aktör10
Aktör1			1					1	1	
Aktör2						1			1	
Aktör3	1								1	
Aktör4						1				
Aktör5									1	
Aktör6		1		1				1	1	1
Aktör7										1
Aktör8										
Aktör9			1		1					
Aktör10							1			

Şekil 4. Zincir ağ modeli

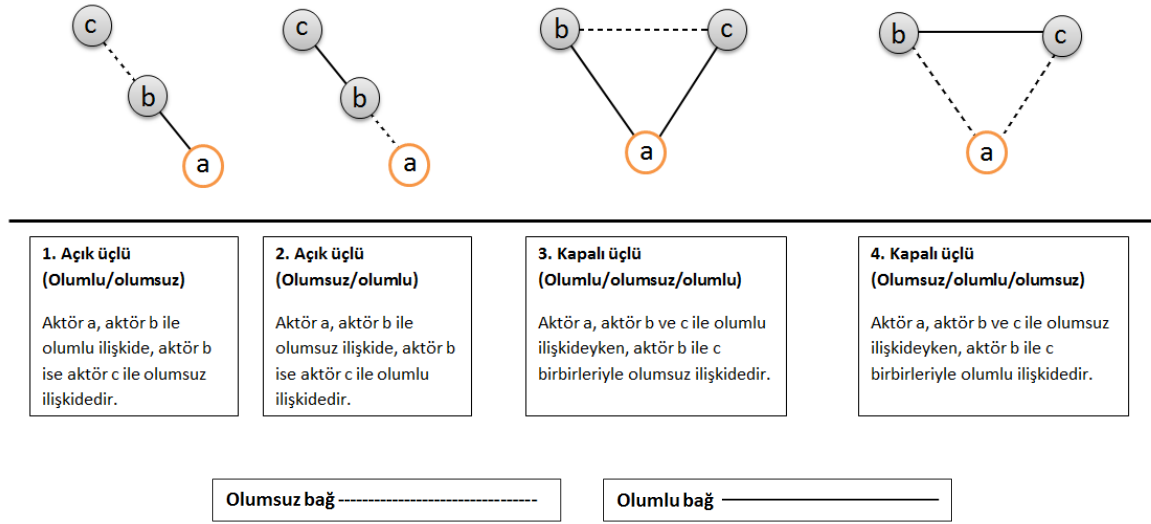


Kaynak: (Borgatti ve diğerleri, 2009'dan uyarlanmıştır)

Sosyal ağ modellerine bakılacak olursa, çok çeşitli ağ yapılarının olabileceği göze çarpabilir. Şekil 4'te görülen zincir ağ modeline göre, ağdaki aktörlerin stratejik konumları hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Şekildeki a, b, c, d ve e ile gösterilen düğümler ağdaki aktörleri temsil etmekte, aralarındaki çizgiler de aktörler arasındaki ilişkileri belirtmektedir. a ve e aktörlerinin doğrudan bağlantılı olduğu ve pazarlık yapabileceği birer aktör (b ve d) vardır. b, c ve d aktörlerinin ise doğrudan bağlantılı olduğu ve pazarlık yapabileceği ikişer aktör (a ve c, b ve d, c ve e) bulunmaktadır. Ağın merkezinde konumlanan c aktörü en avantajlı durumda olarak görünse de durum aslında biraz daha karışıktır. c aktörünün doğrudan bağlantılı olduğu aktörler olan b ve d aktörleri de ikişer bağlantıya, dolayısıyla c'den farklı bir alternatif bağlantıya sahiptirler ve bu yaklaşımla ağdaki stratejik konumları sayısal olarak eşittir. Buradaki önemli nokta, asıl stratejik konumda olan b ve d aktörleridir. b ve d aktörlerinin a ve e aktörleri gibi ağda en zayıf durumda olan bağlantıları vardır ki bu zayıf bağlantıların b ve d aktörlerinden başkalarıyla direkt pazarlık yapma şansı bulunmamaktadır. Bu kısıtlamalar b ve d aktörlerini ağda en güçlü konuma getirmektedir. c aktörüne geri dönecek olursak, sadece güçlü aktörlerle pazarlık yapma şansı olması c aktörünü zayıflatmaktadır. Özetle, ağın merkezinden uzak

konumunda bulunan bir aktörün güçlü veya zayıf olması, tüm ağın gücüne ve ağdaki diğer aktörlerin potansiyel güçlerine etki edebilmektedir (Borgatti ve diğerleri, 2009).

Şekil 5. Odak noktasında olan bir aktörün (a), olumsuz ağ ilişkisinde farklı sosyal mesafelerde dolaylı ve dolaysız ilişkileri



Kaynak: (Marineau ve diğerleri, 2016'dan uyarlanmıştır)

Ağdaki aktörler arasındaki ilişki bağlarının olumlu veya olumsuz olması da farklı sosyal mesafelerde ne gibi bağlantı yapılarının olabileceğine dair ipuçları vermektedir. Şekil 5'teki ağ yapılarını değerlendirecek olursak;

- 1. Açık üçlü (Olumlu/olumsuz) yapıda, a aktörünün b aktörü ile olumlu ilişkisinin olması ile b aktörünün bir diğer aktör olan c ile olumsuz ilişki içerisinde olması, odaktaki a aktörünün avantajının artmasına neden olmaktadır. c aktörü ile a aktörünün arasında doğrudan bağlantı olmaması üçlünün yani ağın açık kalmasına neden olmaktadır. Eğer aktör b ile c arasındaki olumsuz ilişkinin uzun süreli olarak devam ettiği varsayılırsa, a aktörü de b aktörüyle ilişkilerini iyi yürütür ve ona zaman içinde sadık kalırsa; b aktörünün a aktörüne olan güveni ve bağlılığı daha da artacak ve a aktörüne bilgi, beceri, maddi ve politik anlamda daha fazla destek vermek için çaba sarf edecektir (Marineau ve diğerleri, 2016).
- 2. Açık üçlü (Olumsuz/olumlu) yapıda, a aktörünün b aktörü ile olumsuz ilişkisi olması ile b aktörünün bir diğer aktör olan c aktörü ile olumlu ilişki içerisinde olması, odaktaki a aktörü açısından bu sefer dezavantaj doğurmaktadır; çünkü

odak noktasındaki a aktörü olumsuz bağın yükümlülüklerinden doğrudan etkilenmektedir. Üçüncü bir aktörle olumlu ilişkiye sahip olan b aktörünün, olumsuz ilişki yürüttüğü a aktörüne yönelik olumsuz davranış geliştirmek üzere manipüle edilmesi mümkün hâle gelmektedir. Dahası, c ve b aktörü iş birliğine giderek, odaktaki a aktörünü hedef alarak, a aktörünü yanlış bilgilendirme veya yönlendirme (Gargiulo, 1993), onun siyasi desteğini azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunma veya olumsuz dedikodu (Mayes ve Allen, 1977) ile ona zarar verebilecek yükümlülükleri koordine edebilirler (Jordan, 1965). b aktörünün c aktörü ile olumlu ilişki içerisinde olması ona güven vermekte ve dolayısıyla olumsuz yükümlülükleri odaktaki a aktörüne yükleme eğilimine girmektedir (Cook ve diğerleri, 1983).

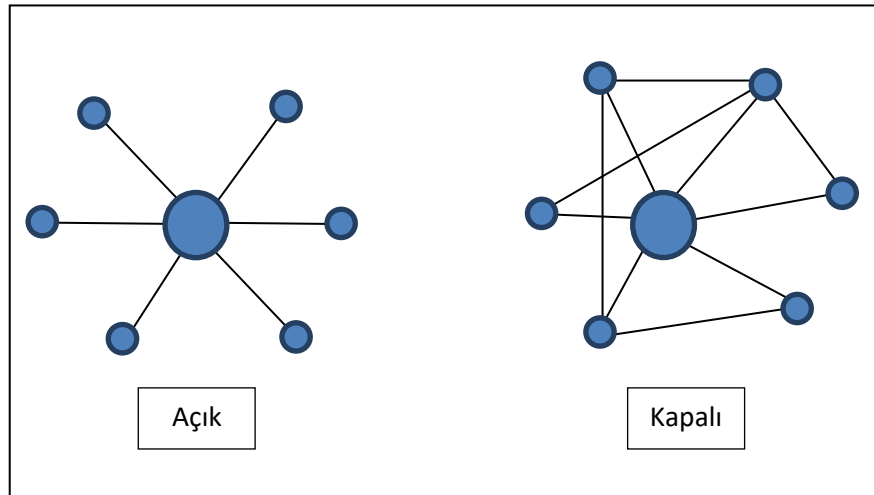
- 3. Kapalı üçlü (Olumlu/olumsuz/olumlu) yapıda, a aktörünün b ve c aktörleri ile olumlu ilişki içerisinde olması; fakat b aktörü ile c aktörü ile arasında olumsuz bir olumsuz ilişki olması, odaktaki a aktörü açısından açık üçlü yapılarda olmayan, yeni bir takım norm, yükümlülük ve artan izlenme durumlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Krackhardt ve Kilduff, 1999). a aktörü, b ve c aktörlerinin aralarındaki olumsuz ilişki nedeniyle strese girmektedir; çünkü b ve c aktörleri işlerine odaklanmak için duygusal ve bilişsel açıdan a aktörünün kaynaklarını boşaltma çabası göstermektedir (Curry ve Emerson, 1970). Odak noktasındaki a aktörü diğer iki aktörle de iyi ilişkiler içinde olduğundan diğer aktörler de aralarında olumsuzluk yaşadığından, odaktaki a aktörünün davranışları diğerleri tarafından daha fazla ve yakından izlenmeye maruz kalacaktır. Durum böyle olunca da a aktörünün, iyi ilişkide olduğu aktörlerden birini diğerine alenen tercih etme ve bunu çevresine ifşa etme ihtimali azalacaktır. Sonunda da a aktörü her iki taraf tarafından tavsiye, bilgi ve kamu desteği alışverişinde engellenme ihtimaliyle karşı karşıya kalabilecektir (Marineau ve diğerleri, 2016).
- 4. Kapalı üçlü (Olumsuz/olumlu/olumsuz) yapıda, a aktörünün b ve c aktörleri ile olumsuz ilişki içerisinde olması; fakat b aktörü ile c aktörü ile arasında olumlu bir ilişki olması, denge teorisine göre dengeli bir yapıda yani odak noktasındaki a aktörünün psikolojik baskı yaşaması olası değildir. Burada “düşmanımın dostu

düşmanım” mantığı yer almaktadır (Bonacich ve Lloyd, 2004). Buradaki asıl problem, a aktörüne yönelik negatif bağlar oluşturan pozitif yönde birbirine bağlı b ve c aktörleri, a aktörü ile ilgili olumsuz ve hatta yanlış bilgileri koordine etmek ve olumsuz bilgiyi başkalarına sağlamak (negatif dedikodu gibi) için birlikte çalışabilme eğilimi gösterebilecek olmasıdır (Chua ve diğerleri, 2008). Bu şekilde hedef haline gelen odak noktasındaki a aktörü, bir araya gelmiş düşmanlardan arta kalan kaynak açığına ek olarak, olumsuz ağ ilişkilerinin zararlarını doğrudan tecrübe etmeye başlamaktadır (Venkataramani ve Dalal, 2007).

BÖLÜM III. SOSYAL AĞ ANALİZİ

Zaman zaman "yapısal analiz" (Wellman ve Berkowitz, 1988) olarak da adlandırılan sosyal ağ analizi, resmi bir kuram olmamasına rağmen sosyal yapıları araştırmak amacıyla oluşturulmuş geniş çaplı bir stratejidir (Otte ve Rousseau, 2002). Bu bağlamda sosyal ağ analizi aktörlerin birbirlerinden bağımsız davranışlarını anlamak yerine, aralarındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Sosyal ağ analizi, ağ yapılarını düğümler, bağlar, kenarlar ve bağlantılar açısından karakterize etmektedir (Berkowitz, 1984). Sosyal ağ sistemi ilk olarak New York'taki Hudson Kızlar Okulu'nda okuyan ve okuldan kaçan kızlar üzerinde uygulanarak, kaçışın altındaki temel nedenler analiz edilmeye çalışılmıştır (Moreno, 1934). Moreno, bahsi geçen çalışmada analizi yapmak için ağdaki aktörlerden oluşan bir matris oluşturmuştur. Sosyal ağ analizlerinin ego ağ analizleri ve küresel ağ analizleri olmak üzere iki ana formu bulunmaktadır (White H. D., 2000). Ego ağları, bir odak düğüme doğrudan bağlanan direkt bağlantı kümesi şeklinde tanımlanırken (Borgatti, ve diğerleri, 2009), küresel ağ analizinde odak noktası ağdaki katılımcılar arasındaki tüm ilişkilerin bulunması şeklindedir (Otte ve Rousseau, 2002). Aşağıdaki şekilde bir ego ağı betimlenmiş olup, sol taraftaki ağ açık ve birçok yapısal boşluk barındıran bir ağ olup, sağ taraftaki ağ ise kapalı ve açık olana nazaran daha az yapısal boşluk içermektedir.

Şekil 6. Ego ağları



Kaynak: (Borgatti ve diğerleri, 2009'dan uyarlanmıştır)

Ağ analizinin yapılabilmesi için üzerinde çalışılacak ağın aktörlerinden bir takım verilerin toplanabilmesi ve bu verilerin ağ analiz yazılımlarına işlenerek harita çıkartılarak

istatistiksel verilerin yorumlanması gerekmektedir. Sosyal ağ analizinde kullanılan yazılımlardan bazıları: Bibexcel, CiteSpace, Gephi, Pajek, UciNet, Vivo, VosViewer şeklindedir. Sosyal ağ analizinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu çalışmada UciNet yazılımından yararlanılarak ağ hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. UciNet yazılımında ağ analizi yapılırken aktörler arasındaki iki yönlü bağlar; karşılıklılık, simetrik-asimetrik durum, güç ve çeşitlilik gibi nitelikler açısından kıyas yapmaya imkân vermektedir (Akyazı ve Karadal, 2017). Ağdaki ilişkilerin simetrik olması ilişki yönünün her iki taraf için de geçerli olmasıyken, asimetrik olması ise ilişki yönünün tek bir taraf için geçerli olmasını ifade eder (Otte ve Rousseau, 2002). Moreno'nun (1934) kullanmış olduğu sosyomatris ile analizin yorumlanabilmesi kolaylaşmaktadır. Herhangi bir sosyal ağ analizi ile oluşturulan bir sosyomatris ile aktörlerin birbirinden bağımsız davranışlarını anlamaktan ziyade, aralarındaki ilişkiye odaklanmak mümkün olabilmektedir. Daha önce bahsedilen merkezilik konusu örnek alındığında; bir ağ sosyomatrisinde merkezilik konusunda içeri ve dışarı merkezilik olmak üzere iki ayrı yapının ölçülebileceği bilinmelidir. Sosyomatristeki aktöre karşılık gelen satırın toplanması ile dışarı merkezilik (Out-degree), sütunun toplanması ile de içeri merkezilik (In-degree) dereceleri bulunur. Dışarı merkezilik, söz konusu aktörden diğer aktörlere doğru olan doğrudan bağlantı sayısı, içeri merkezilik ise diğer aktörlerden söz konusu aktöre olan doğrudan bağlantı sayısı olarak yorumlanabilir (White H. D., 2000). Popüleritenin analize dâhil edilmesi söz konusuysa, daha çok içeri merkeziliğe sahip olan aktörün gerçekten popüler olduğunu, daha çok dışarı merkeziliğe sahip olan aktörün ise kendisini popüler olarak gördüğü; ancak durumun gerçekte öyle olmadığı söylenebilir. Sosyal ağdaki aktörlerin rollerinden bahsedilecek olursa çeşitli tanımlar yapmak mümkündür. Ağın merkezinde konumlanan ve içeri merkezilik derecesi yüksek olan aktör “yıldız” (star), birbirleriyle herhangi bir ilişkisi olmayan veya olma ihtimali görülmeyen aktörler arasında ilişki kuran aktör “aracı” (broker), en az iki farklı grubun üyesi olan aktör “köprü” (bridge), ağdaki bilgi yollarını kontrol altında tutan aktör “kapı kollayıcı” (gatekeeper) ve çok az bağlantıya sahip ya da hiçbir bağlantısı olmayan aktör “izole” (isolated) olarak tanımlanmaktadır.

BÖLÜM IV. OLUMLU-OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ, ARACILIK VE BİREYSEL PERFORMANS ETKİLEŞİMİ

4.1 Araştırma Kapsamı ve Amacı

Buraya kadar bahsedilen bilgiler ışığında bu çalışmada, Ankara'da bir yükseköğretim kurumunda aynı birimde birbirlerine pozisyon ve fiziki anlamda yakın olarak çalışan tüm akademisyenlerin içinde buldukları sosyal ağdaki olumlu-olumsuz ilişkilerinin ve aracılık rollerinin bireysel performansları üzerinde bir etkisi olup olmadığının araştırılması amaç edinilmiştir.

4.3 Araştırma Sorusu

Aynı sosyal ağa mensup aktörlerin birbirleriyle olan olumlu-olumsuz ilişkileri ve aracılık rollerinin bireysel performanslarının artış veya azalışında ne gibi bir rolü vardır?

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Örneklemin sayısı ve yapısı, örnekleme iletilen soruların sayısı ve soru yapılarının kapalı uçlu olması ile kişisel verilerin kullanımı sınırlılık oluşturmuştur. Elde edilen sonuçlar bu sınırlılıklar göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

4.3 Araştırma Yöntemi

Üzerinde çalışılacak ağdaki aktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri ile aktörlerin bireysel performansları arasında bir ilişki olup olmadığı da analiz edileceği için; bireysel performans verilerinin daha önceden elde edilmiş olan bir örgüt üzerinde çalışma yapılmıştır. Ankara ilinde, önceden belirlenmiş kriterler ile birden fazla alan için sürekli olarak çalışanların bireysel performanslarını değerlendirmekte olan bir üniversite tespit edilmiştir. Analizi ve oluşan grafikleri anlayabilmek adına bu çalışmada, aynı iş yerinde, aynı birimde, benzer pozisyonlarda ve birbirlerine fiziksel açıdan yakın olarak çalışan 22 kişilik bir ağ üzerinde inceleme yapılmıştır. Bu 22 kişilik ağ aynı birimin tüm aktörlerini kapsamaktadır. Analiz esnasında aktörlerin gerçek isimleri rastgele farklı isimlerle değiştirilerek gizlilikleri sağlanmıştır. Ağın %63,6'lık kısmı kadınlardan, geri kalan %

36,4'lük kısmı ise erkeklerden oluşmakta olup frekans ve yüzde dağılımını gösteren tablo (Tablo 3) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4. Sosyal Ağdaki Aktörlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Kadın	14	63,6	63,6	63,6
	Erkek	8	36,4	36,4	100,0
	Toplam	22	100,0	100,0	

Sosyal ağ analizi sonuçlarının etkisinin araştırılacağı performans verileri ile ilgili, üniversitenin verileri nasıl ve ne gibi oranlarla elde ettiği aşağıdaki tablo ve şekilde açıklanmıştır.

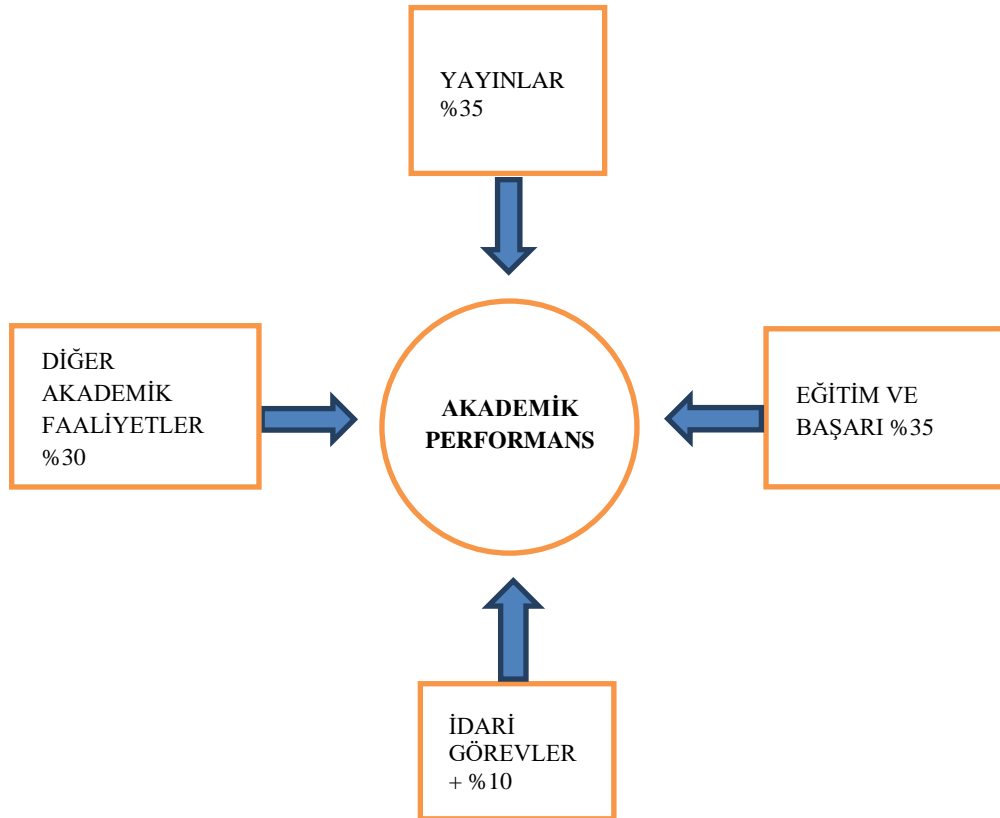
Tablo 5. Akademik Personel Performans Hesaplama Yüzdeleri

Personel	Yayınlar	Diğer Akademik Faaliyetler	Eğitim ve Başarı
Akademik	%35	%30	%35
İdari + Akademik (+%10)	%35	%35	%35

Tablo 4'te, personelin çalışma şekli akademik ve idari görevi olan akademik personel şeklinde iki ayrılmıştır. Söz konusu kurumda araştırma görevlisi olarak çalışan personel için ayrı bir performans değerlendirme tablosu uygulanmaktadır; ancak bu çalışmadaki çalışma grubunda araştırma görevlisi olarak çalışan aktör olmadığı için araştırma görevlisi performans değerlendirme tablosuna yer verilmemiştir. Tablodan da anlaşıldığı üzere %100 üzerinden toplam değerlendirme dağılımı yapılmış, idari görevi olan akademik personel için ise +%10'luk bir ilave oran sağlanmıştır. Tüm personelden, yapmış oldukları yayınlar, diğer akademik faaliyetler ile eğitim ve başarı ölçütleri için toplam 98 ana başlıktan oluşan "Akademik Bilgi Toplama Aracı" adı altında bir otomasyon sistemi

aracılığıyla performans bilgilerinin sisteme kaydedilmesi istenmektedir. Veriler her akademik yıl için, o yılın Ekim ayının ilk günü ile bir sonraki yılın Eylül ayının son günü arasındaki periyodik dönem içerisinde değerlendirilecek şekilde kategori edilmekte ve yıllık performans raporunun oluşturulması sağlanmaktadır. Oluşturulan performans raporları yıl bazında, birimlere göre kategorize edilerek üniversitesinin resmi internet sitesinde kamuoyuna duyurulmaktadır. Raporda ayrıca geçmiş yıllar ile güncel rapor arasındaki performans skorlarının karşılaştırılmasına ve üniversite ortalamalarına da yer verilmiştir. Bireysel raporlarda sadece dereceye (ilk 100) giren akademisyenlerin bilgilerine yer verilmektedir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 7), daha önce bahsedilen akademik performans değerlendirmesinin hangi dağılımlardan oluştuğuna ilişkin yapı görülmektedir.

Şekil 7. Akademik Performans Değerlendirme Dağılımı



4.4 Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Sosyal ağ analizi ile elde edilen verilerin örgütün performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılmasının yapıldığı bu çalışmada UciNET sosyal ağ analizi yazılımının yanı sıra, IBM SPSS yazılımından da faydalanılmıştır. Elde edilen performans sonuçları ikinci değişken olarak ele alındığında, ağdaki aktörlerin olumlu ilişki ağındaki arasındalık, danışma ağındaki arasındalık ve olumsuz ilişki ağındaki arasındalık ile bireysel performanslar arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Sosyal ağ analizi sonuçlarından elde edilen her bir sonuç ile performansın çeşitleri olan: yayınlar, diğer akademik faaliyetler ile eğitim ve başarı arasında ilişki olup olmadığı ve varsa ilişkinin ne yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. İlişkilerin varlığı ve yönleri hakkında yorum yapabilmek için aşağıdaki bağıntı formülü kullanılmıştır.

Pearson Korelasyon Katsayısı=

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

"r" ile ifade edilen korelasyon katsayısını bulabilmek için, arasındalık (x) ve performans (y) değişkenleri için ayrı ayrı hesaplamalar yapılmıştır.²

Aktörlere demografik özellikleri dışında sosyal ağlar ilgili üç farklı soru sorularak, diğer aktörlerle olan ilişkilerinin ve bağlantılarının varlığı ve yönleri hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır. Aktörlere sorulan sorular sırasıyla:

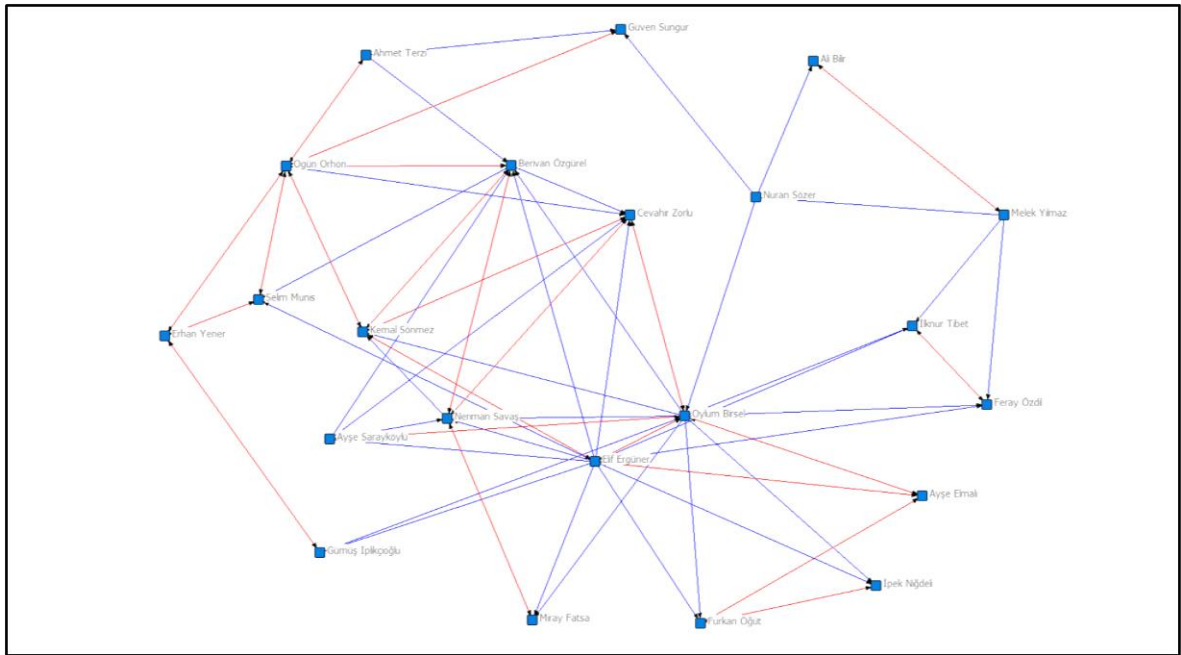
- 1) "Listedeki hangi kişiyi yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız?"
- 2) "Listedeki hangi kişilere iş ile ilgili danışır, onlardan malûmat alırsınız?"
- 3) "Bazen insanlar işyerlerinde kendimizi huzursuz hissetmemize neden olabilir ve bu sebepten dolayı onlardan uzak durmak isteyebiliriz. Liste içerisinde bu şekilde uzak durmak istediğiniz kişiler var mıdır?" şeklindedir.

İlk soru, aktörlerin kendilerini yakın gördükleri ve doğrudan bağa sahip olduklarını düşündükleri diğer aktörleri belirlemek içindir. İkinci soruda, aktörlerin bilgi ve yaptıkları

² Hesaplamalar, ilerleyen bölümlerde tabloları ile birlikte belirtilmiştir.

işle ilgili konularda hangi aktörlere danıştıkları sorularak danışma ağı tespit edilmeye çalışılmıştır. Son soruda ise aktörlerin çalıştıkları iş ortamında kendilerini irtibat kurmaları hâlinde huzursuz hissettirecek aktörleri belirtmeleri istenerek, olumsuz ilişki ağını oluşturan aktörlerin ve bu ağın merkezinde konumlanan aktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Sorulara verilen yanıtlara göre UciNET sosyal ağ analizi yazılımı çeşitli sosyal ağ yapıları diyagramları oluşturulmuştur. Bu ağ diyagramlarından başlıcaları doğrudan bağlar (tek yönlü veya karşılıklı), yakınlık, arasındalık, derece merkezîyet şeklindedir. Her bir soru için ayrı ayrı diyagramlar hazırlanmış ve ağların merkezinde konumlanan aktörler ile merkezden uzak aktörler resmedilmiştir. Kimi diyagramlarda sol üst tarafta sadece isimleri görülen aktörlerin, adı geçen ağda diğer aktörlerle hiçbir bağlantısı olmadığı bilinmelidir. Bu aktörler daha önce bahsedilen “izole” aktörler olarak tanımlanmaktadır. Diyagramlar detaylı olarak aşağıda gösterilmiş ve açıklamaları yapılmıştır.

Şekil 8. Doğrudan Bağlar (Soru 1)

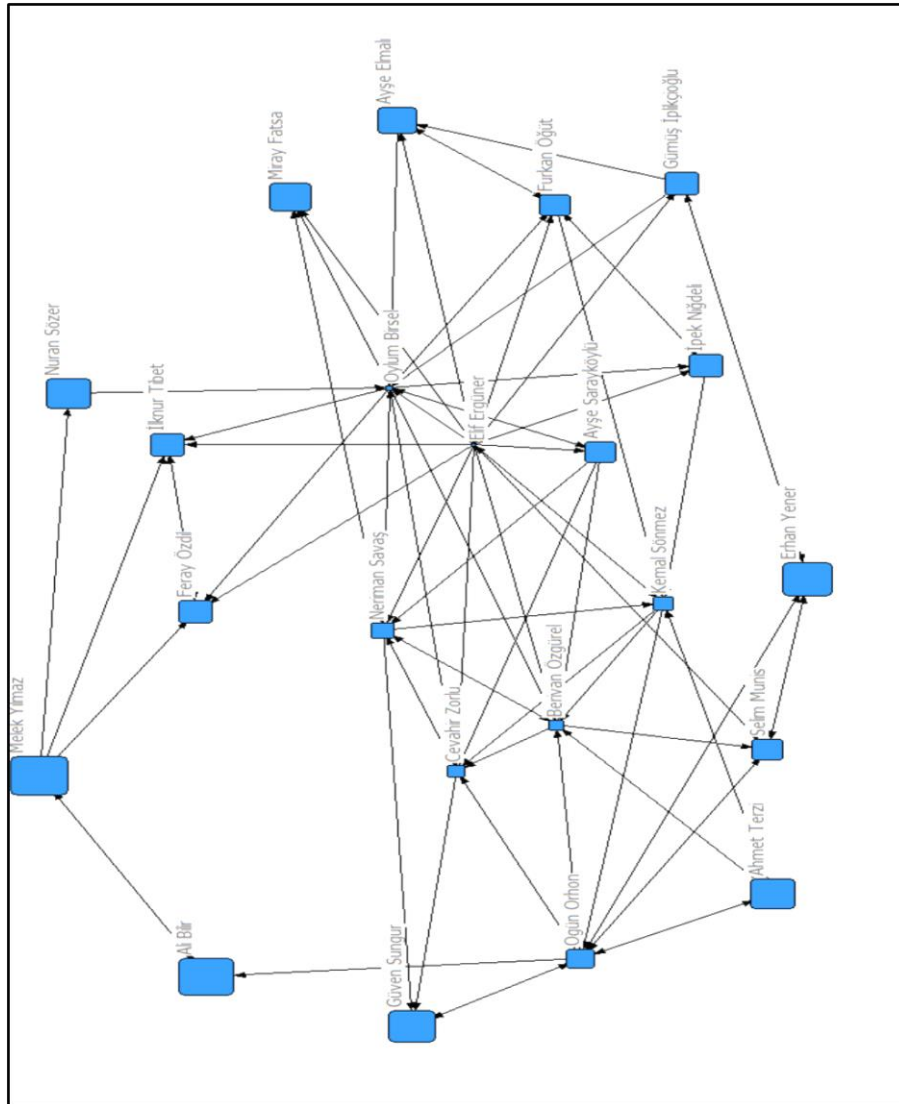


Yukarıdaki şekilde (Şekil 8), aktörlerin diğer aktörlerle olan bağları görülmektedir. Birçok aktörün birden çok aktörle yakın ilişkili olduğu ve karşılıklı (reciprocal) olarak doğrudan bağına sahip olduğu görülmektedir. Buna rağmen bazı aktörlerin yakın bağları tek

yönlü olarak gerçekleşmiş durumdadır. Karşılıklı bağlar kırmızı, karşılıksız bağlar mavi çizgiyle gösterilmiştir.

Şekil 9'da, aktörler arasındaki doğrudan bağlantıların sayısına yani yakınlıklarına göre bir tablo oluşturulmuş olup hiçbir bağlantıya sahip olmayan aktörün bulunmadığı görülmektedir. Her ne kadar her aktörün en az bir bağlantıya sahip olduğu bir gerçek olsa da, önceki şekilden ve aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere ağda aktörler arasında birçok yapısal boşluk yer almaktadır. Yapısal boşlukların varlığı, ağı danışma ağı ve olumsuz ilişki ağı gibi farklı yapılarının yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

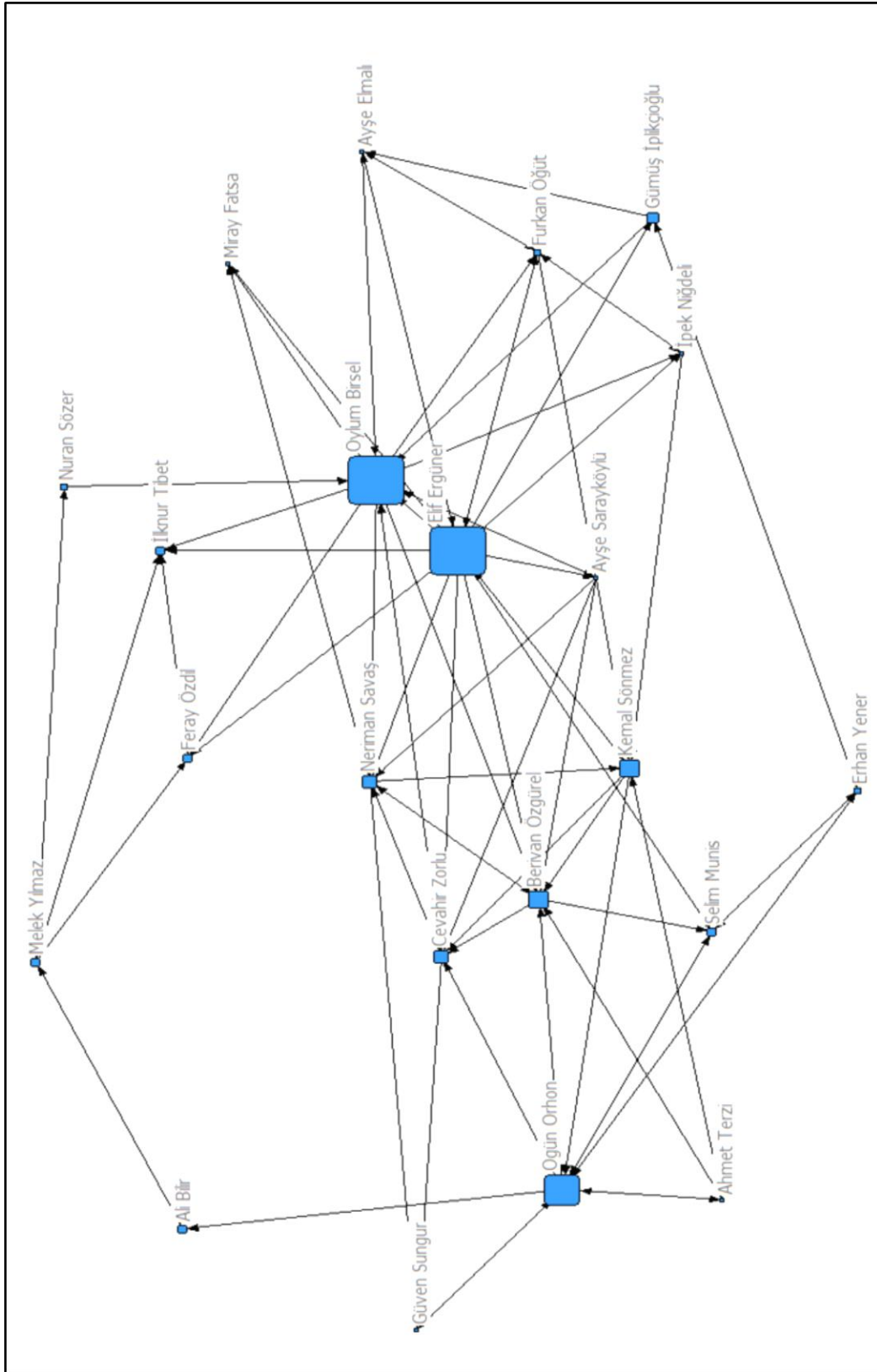
Şekil 9. Yakınlık/Closeness (Soru 1)



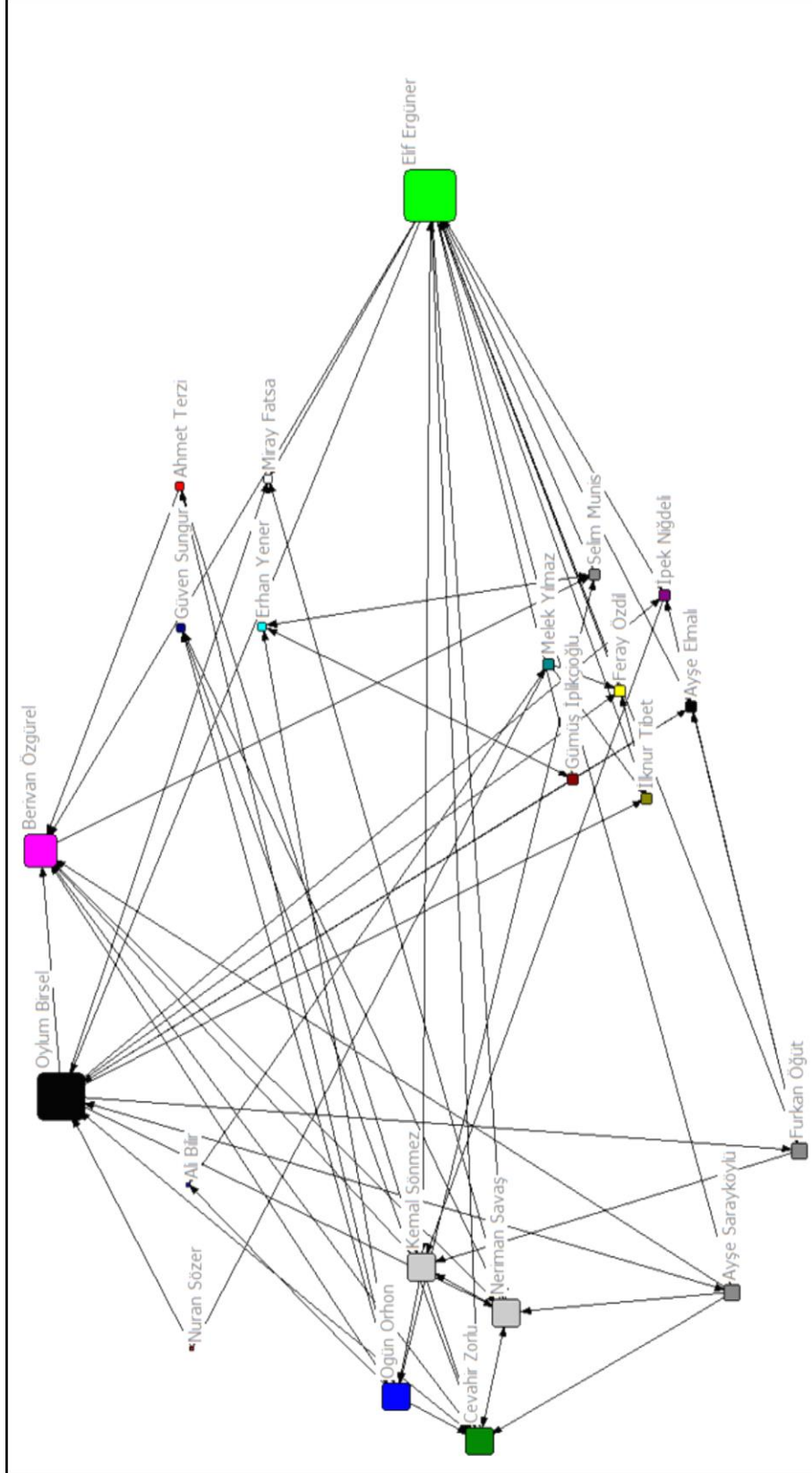
Sosyal ağ analizindeki merkezilik boyutunun altında bir diğer özellik olarak bahsedilen arasındalık kavramıyla ilgili aşağıdaki şekil oluşmuş ve üç aktörün diğer aktörler arasındaki bilgi yolları üzerinde ağırlıklı olarak yerleştiği ve ağı istedikleri şekilde yönlendirerek bağlantılı oldukları aktörleri manipüle etme gücüne sahip oldukları görülmektedir. Bu üç aktör ağdaki diğer aktörler tarafından en çok güvenilen aktörler olarak dikkat çekmektedir. Bunun sebebi de aktörlerin, diğer aktörlerle aralarındaki ilişkinin iyi olması nedeniyle diğer aktörlere ulaşmadaki kolaylıkları ve taleplerinin yerine getirilme ihtimalinin fazla olmasıdır.

Şekil 10'da, olumlu ilişki ağındaki aktörlerin arasındalık durumları gösterilmiştir. Burada bahsedilen arasındalık, ağdaki aktörlerin birbirine yakın olan diğer aktörler arasında aracılık etme derecesiyle ilgilidir. Diyagramdan, şekil boyutu diğerlerinden fazla olarak resmedilen üç aktörün, diğer aktörler arasında bir köprü vazifesi gördüğü ve en fazla aracılık eden aktörler olduğu anlaşılmaktadır. Arasındalık diyagramına bakarak, hem aracı durumundaki aktörlerin hangi aktörler ilişki içerisinde olduğu görülebilmekte hem de bağlantılı oldukları aktörlerin hangilerinin aracı aktörün bağlantılı oldukları aktörlerle yakın ilişki içerisinde oldukları da görülebilmektedir. Örneğin, aracı durumundaki Ogün Orhon ile bağlantılı olan Ahmet Terzi ve Kemal Sönmez isimli aktörler aynı zamanda birbirleriyle de olumlu ilişki içerisinde. Diyagramda birbirleri ile olumlu ilişki içerisinde olduğu görülmektedir; yalnız ilişkinin simetrik (karşılıklı) olup olmadığı görülmemektedir. Bu iki aktör arasındaki ilişkinin simetrik olduğu Şekil 7'deki doğrudan bağlar diyagramında görmek mümkündür. Yine arasındalık ağından örnek verilecek olursa, aracı durumundaki Ogün Orhon ile bağlantılı olan Güven Sungur ve Selim Munis isimli aktörlerin birbirleriyle doğrudan olumlu ilişkiye sahip olmadıkları görülmektedir. İşte buradaki yapısal boşluğu dolduran aktör pozisyonunda olan Ogün Orhon sayesinde Güven Sungur ve Selim Munis isimli aktörler de geçişkenlik (transitivity) ölçütüne göre birbirleri ile dolaylı da olsa bağlı durumdadır. Sosyal ağ analizi ölçütlerinden biri olan geçişkenlik ile birbirleri ile direkt bağlantısı olmayan aktörlerin ayrı ayrı ilişkisi olduğu ortak bir aktör sayesinde dolaylı olarak birbirlerine bağlantılı olduğu anlatılmaktadır (Monge ve Contractor, 2003).

Şekil 10. Arasındalık/Betweenness (Soru 1)



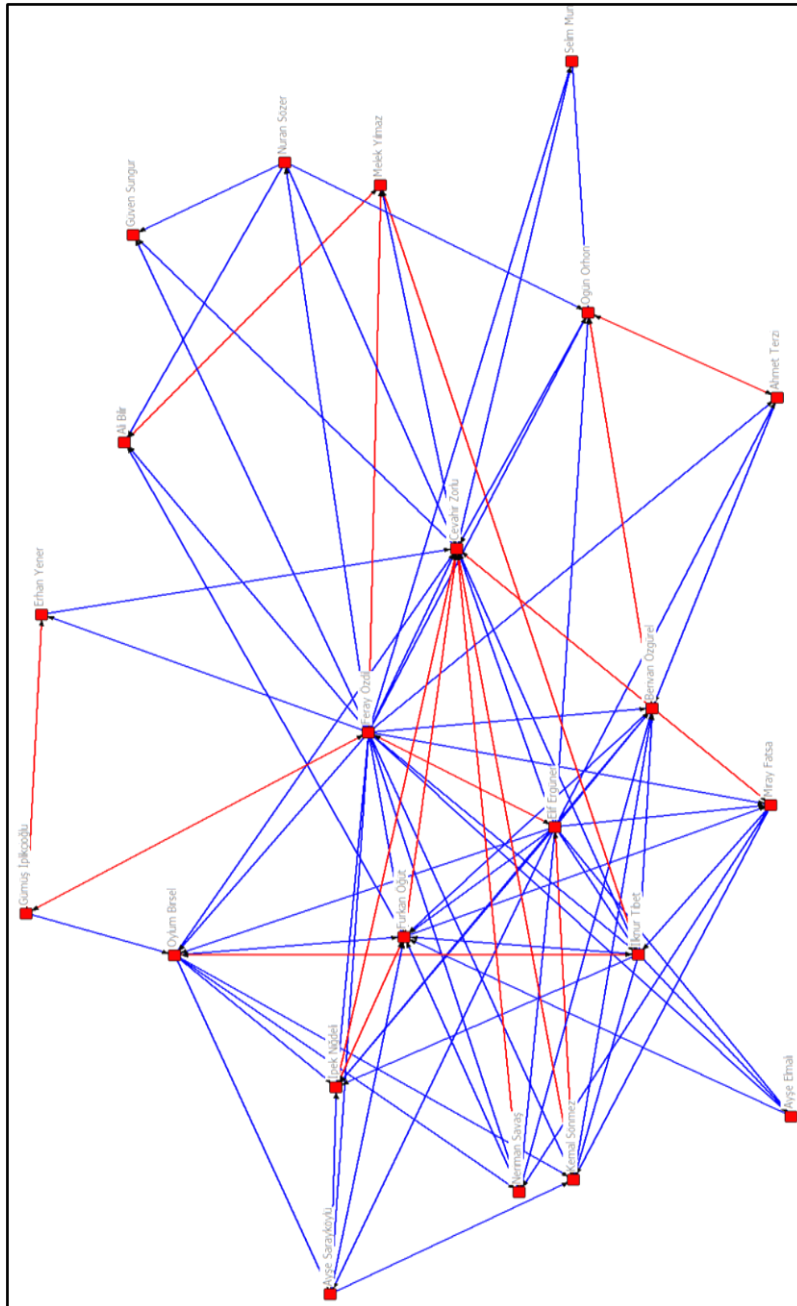
Şekil 11. Merkezilik Derecesi/Degree of Centrality (Soru 1)



Şekil 11'de, ağın genelinin merkezilik derecesinin yüksek olduğu görülmektedir. Freeman'a (1978) göre ağdaki bir aktörün doğrudan bağlantı sayısı o aktörün merkezilik derecesini ifade etmektedir.

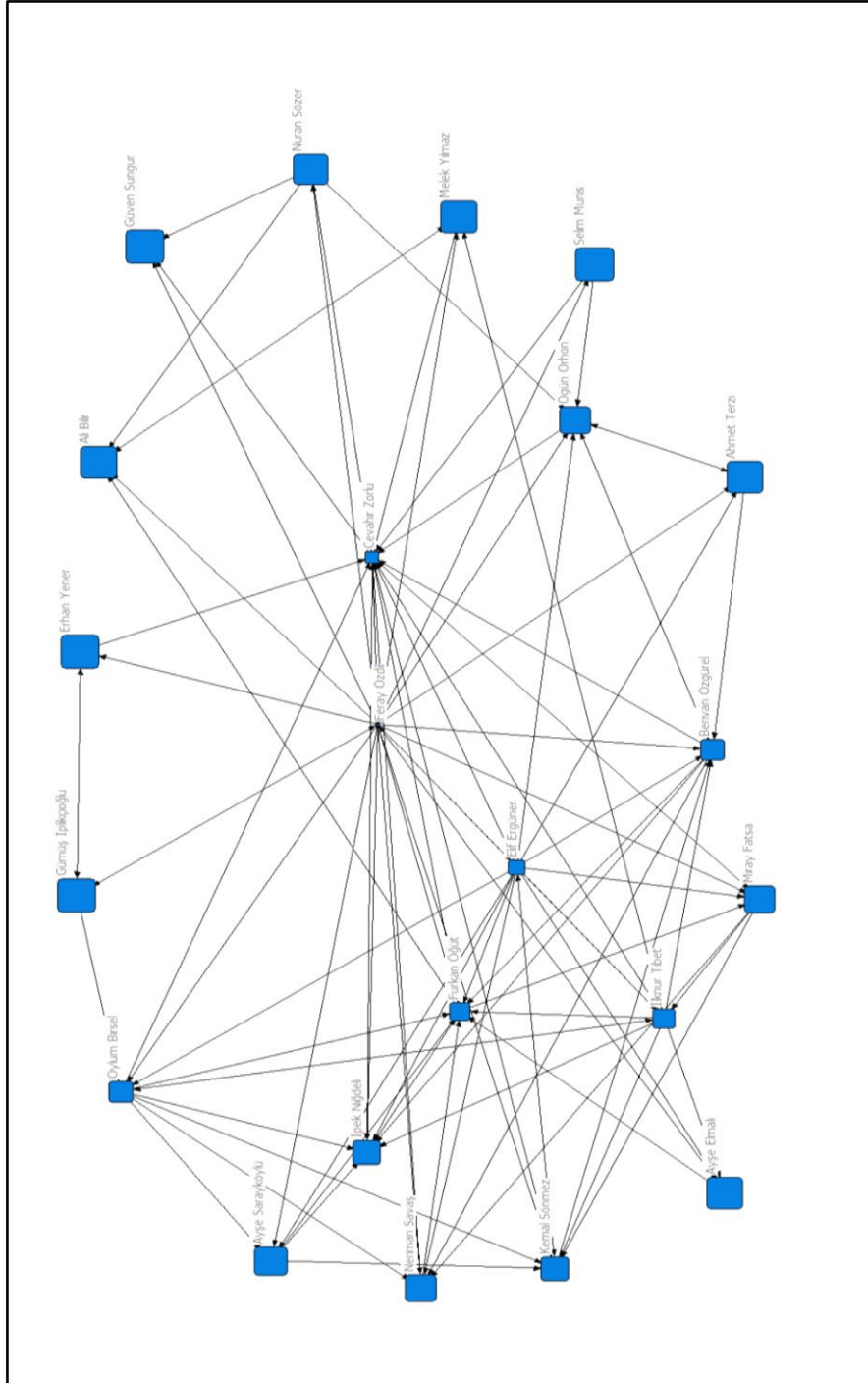
İkinci soruya verilen yanıtlara göre çıkan sosyal ağ aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 12. Doğrudan Bağlar(Soru 2)



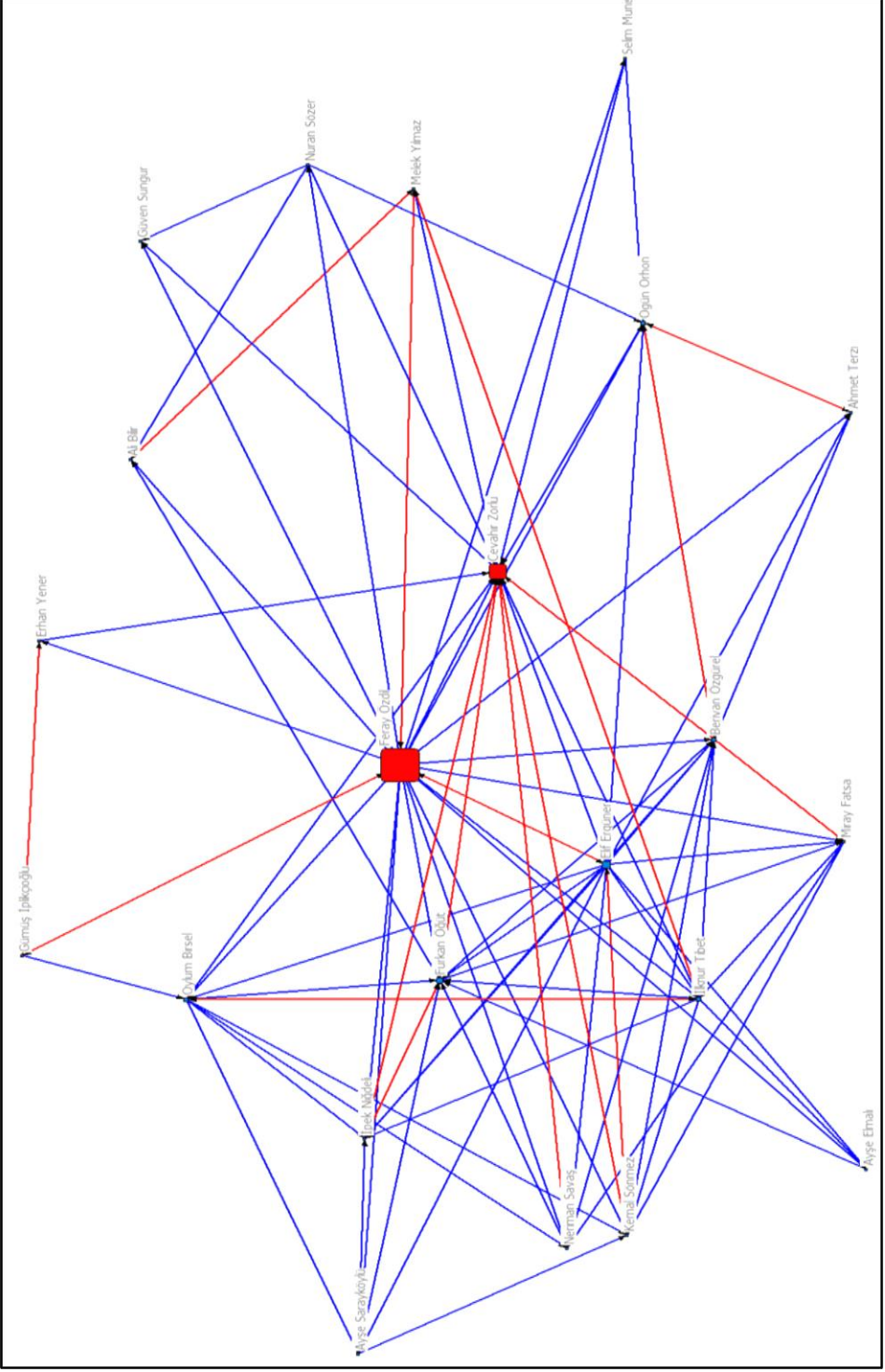
Şekil 12'de yine karşılıklı olan ve olmayan bağlar farklı renkte gösterilmiştir. Birçok aktörün karşılıklı ve karşılıksız bağlara sahip olduğu ağda, merkezi konumda bulunan aktörlerin diğerlerine göre daha fazla karşılıklı bağlantıya sahip oldukları görülmektedir.

Şekil 13. Yakınlık/Closeness (Soru 2)



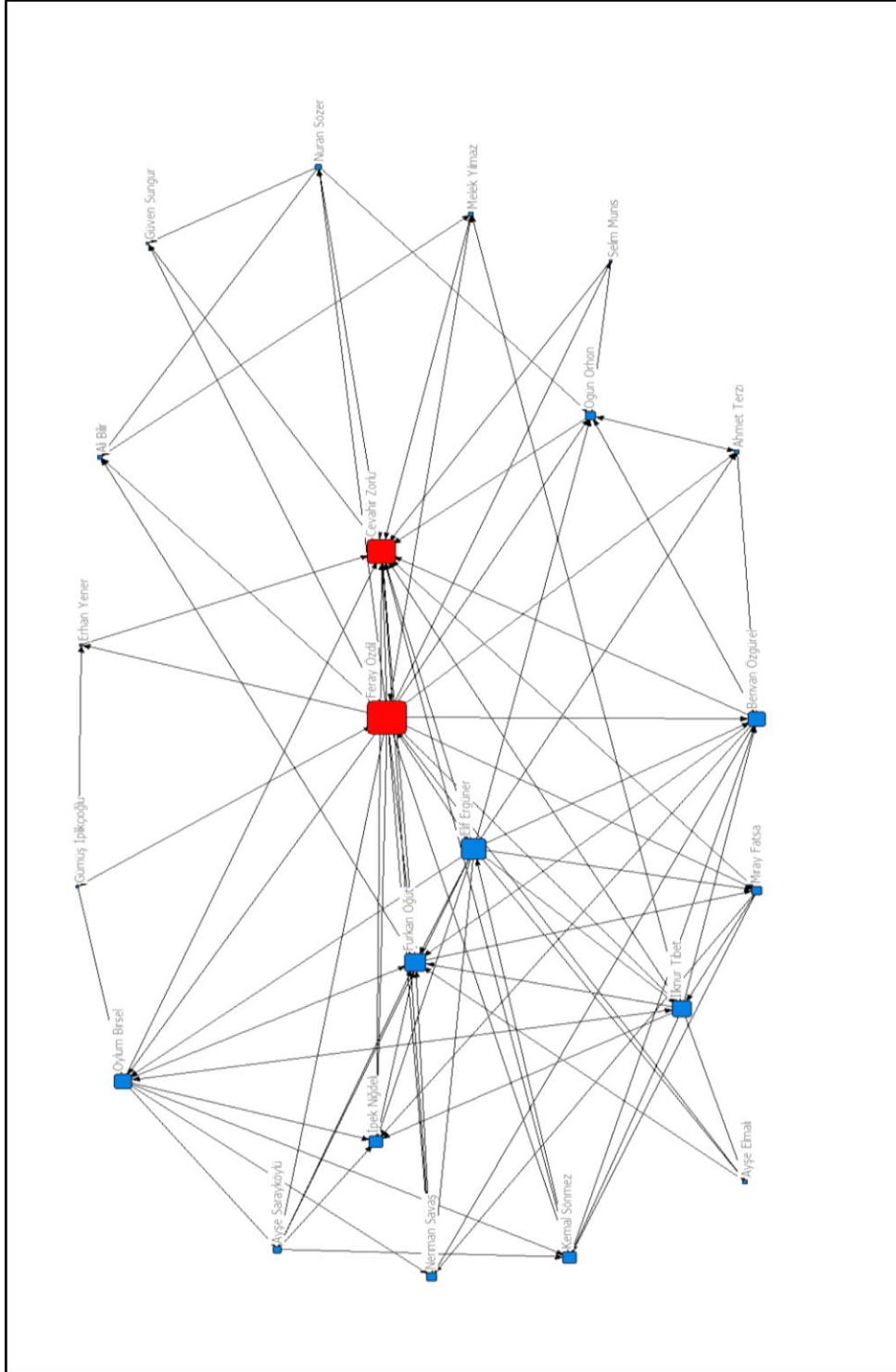
Şekil 13'te, danışma ağı içerisinde bulunan aktörlerin yakınlık diyagramı görülmektedir. Merkezde konumlanan birden fazla aktör olduğu ve bu aktörlerin diğer aktörlere kolay erişim imkânlarının fazla olduğu açıkça görülmektedir.

Şekil 14. Arasındalık/Betweenness (Soru 2)



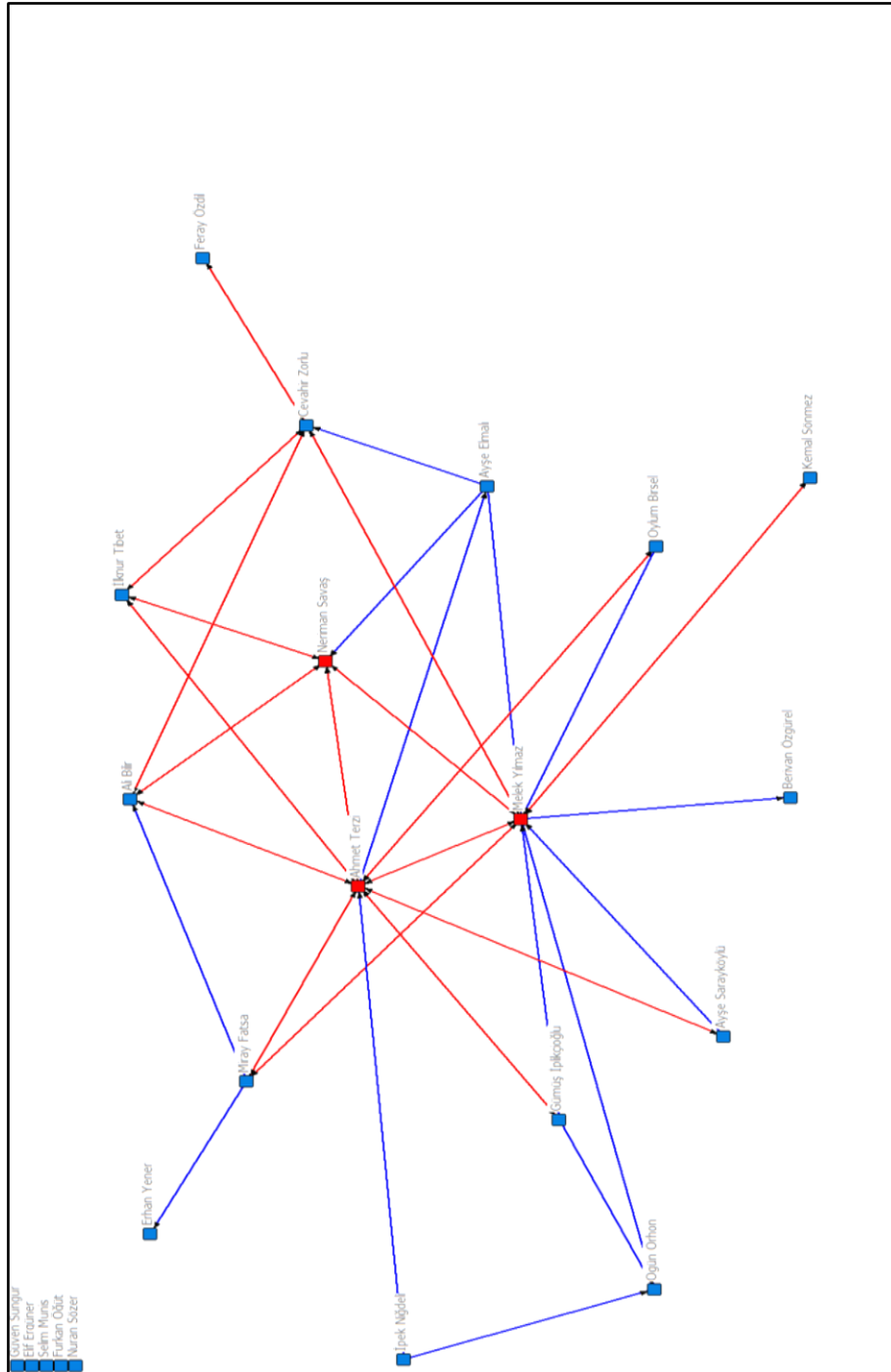
Şekil 14'te, merkezde konumlanan aktörün birçok aktörün bağlantı yolunda durarak diğer aktörler arasında aracılık rolü üstlenerek diğerlerine göre çok daha avantajlı bir konuma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 15. Merkezilik Derecesi/Degree of Centrality(Soru2)



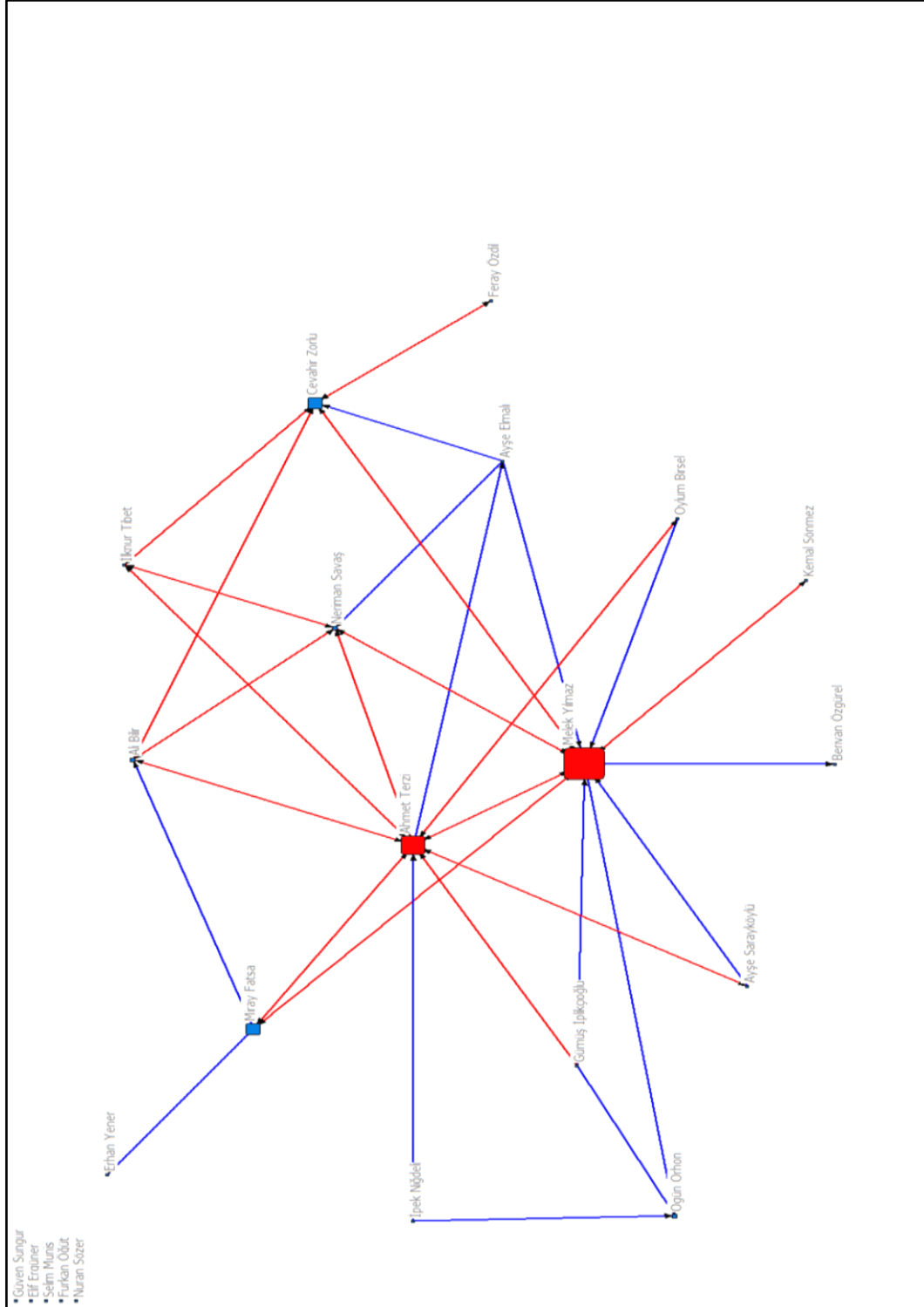
Şekil 15'te, danışma ağındaki aktörlerin merkezilik derecelerinin değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Feray Özdi ve Cevahir Zorlu aktörlerinin diğer aktörlere göre daha merkezi konumda oldukları görülmekte olup, ağın yarısının danışma anlamında merkezden uzakta kalarak kendilerini soyutladıkları anlaşılmaktadır.

Şekil 16. Doğrudan Bağlar (Soru3)



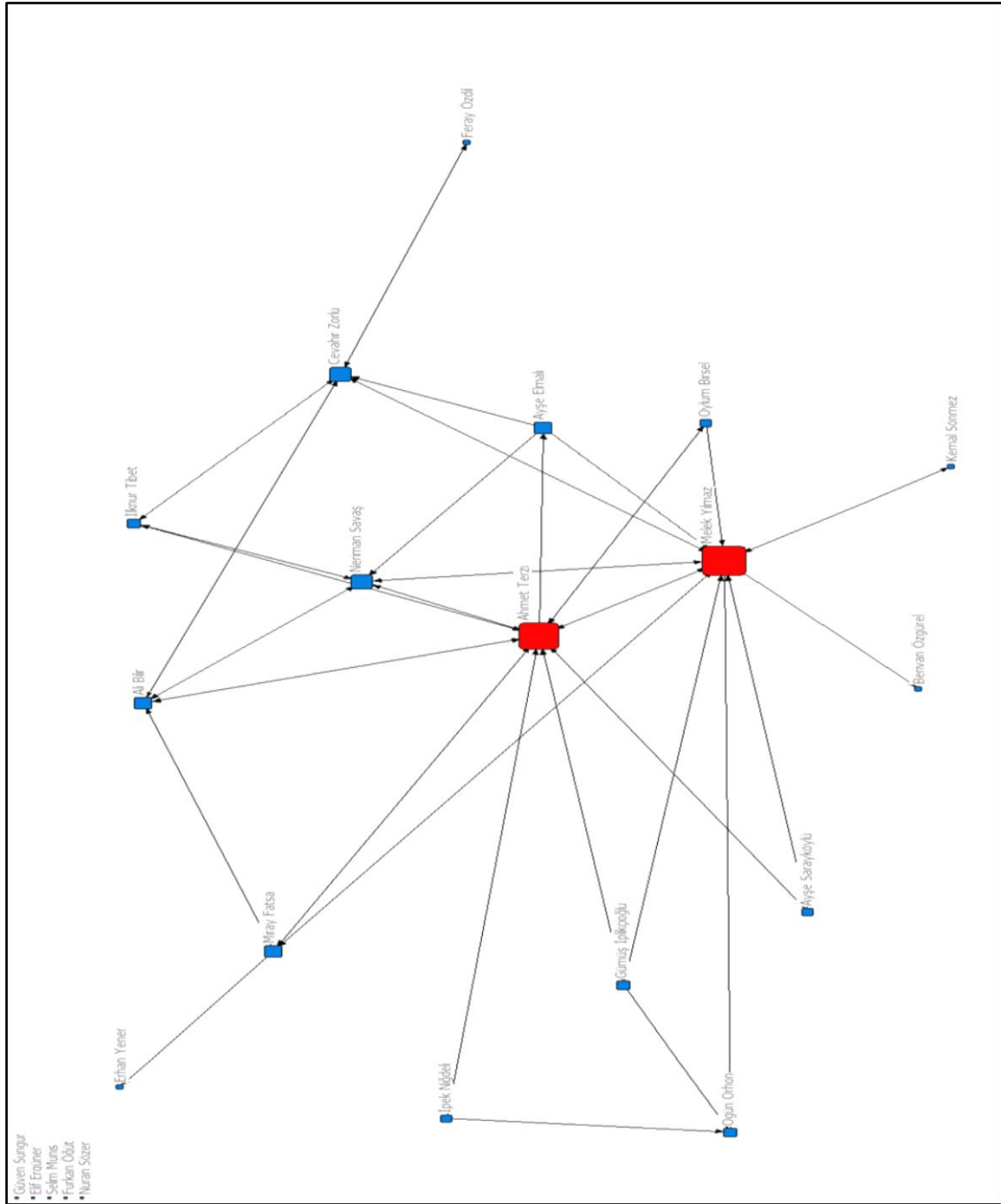
Şekil 17'de, olumsuz ilişki ağındaki aktörlerin yakınlık durumları gösterilmiştir. Yine olumsuz ilişkiye sahip olmayan aktörler ayrılmış ve diyagram merkezinde olumsuz anlamda erişime açık aktörler gösterilmiştir.

Şekil 18. Arasındalık/Betweenness (Soru 3)



Şekil 18'de olumsuz ilişki ağında merkezi konumda olan aktörlerin arasındalık seviyeleri gösterilmiştir. Diyagramda, Melek Yılmaz ve Ahmet Terzi isimli aktörlerin tüm olumsuz ilişki ağı içerisinde aktörleri birbirine bağlayan olumsuz ilişki yollarının merkezleri olarak görülmektedir.

Şekil 19. Merkezilik Derecesi/Degree of Centrality (Soru 3)



Şekil 19'da, yine iki aktörün derece merkeziliyeti, sahip oldukları olumsuz ilişki sayılarının fazlalığı nedeniyle diğerlerine oranla oldukça yüksek olarak görünmektedir. Eğer bunun bir olumlu ağ diyagramı olduğu farz edilirse, bu aktörlerin avantajlı pozisyona sahip oldukları, ihtiyaçları karşılamak adına sahip oldukları ilişki alternatifleri nedeniyle diğer aktörlere olan bağımlılıklarının az olduğu, daha fazla kaynağa ulaşabilme imkânlarının olduğu, ağ içinde ağın dış bağlantılarını sağlayabilecek aktörler olduğu, dolayısıyla üçüncü kişiler ile ağdaki diğer aktörler arasında aracılık yapma rolü üstlenebilecekleri şeklinde bir sonuca varılabilir.

Performans sonuçları ile aktörlere yöneltilen üç soru ile elde edilen sosyal ağ analizi verilerinin karşılaştırılması ile elde edilen veriler ağın yapısı ve performans üzerindeki etkisini açıklama hakkında önemli sonuçlar vermektedir.

Ağdaki 22 aktörün 2 tanesinin performans değerlendirme sonuçlarından eğitim ve başarı ile diğer akademik performans alanları hakkında henüz veri olmadığı için bu aktörler performans ile ilişki bazında analiz dışında tutulmuşlardır. Aktörler ağın bir parçası oldukları ve sosyal ağ analiz verilerine etki ettikleri için de sosyal ağ verileri oluşturulurken ağ içerisinde tutulmuşlardır.

4.4.1 Olumlu İlişki Ağı ve “Yayın” Performansı

Öncelikle aktörlere yöneltilen ilk soru olan "Listedeki hangi kişiyi yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız?" sorusuna verilen yanıtlar ışığında değerlendirmemizi yapalım. Olumlu ilişki ağındaki yanıtlara ve aktörlerin “yayın” performanslarına göre elde edilen veriler şu şekildedir:

$$n=20, \quad \Sigma x=594.09, \quad \Sigma y=2602.44, \quad (\Sigma x)^2=352942.9281, \quad (\Sigma y)^2=6772693.9536, \\ \Sigma(xy)=32323.331, \quad \Sigma x^2=40576.2211, \quad \Sigma y^2=791869.634$$

Korelasyon katsayısı formülü ile elde edilen korelasyon katsayısı-0,44'tür. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında orta etkide olumsuz bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktı özeti ile elde edilen sonuç aynıdır:

Tablo 6. Olumlu Arasındalık ve Yayın Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,441^a	,195	,150	142,39895
a. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumluArasındalık				
b. Bağımlı Değişken: PerformansYayın				

Olumlu ilişki ağındaki arasındalık ile aktörlerin yayın performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Bağıntılar tablolarında Pearson korelasyon katsayısı belirtilmiş, Anova tablolarında da regresyonun anlamlılık dereceleri belirtilmiştir.

Tablo 7. Olumlu Arasındalık ve Yayın Performansı Bağıntısı

Bağıntılar			
		Olumlu Arasındalık	Performans Yayın
OlumluArasındalık	PearsonKorelasyon	1	-,441*
	Sig. (İki örnek)		0,026
	N	20	20
Performans	PearsonKorelasyon	-,441*	1
	Sig. (İki örnek)	0,026	
	N	20	20

Tablo 8. Olumlu Arasındalık ve Yayın Performansı Regresyonu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	88240,660	1	88240,660	4,352	,05^a
	Artık	364994,276	18	20277,460		
	Toplam	453234,936	19			
a. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumluArasındalık						
b. Bağımlı Değişken: PerformansYayın						

Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamlı olup, korelasyon katsayısının karesi olan determinasyon katsayısı 0,19 olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle %19 civarında bir oranla bağımlı değişken açıklanabilmektedir. Olumlu ilişki ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça yayın performansları azalmaktadır.

4.4.2. Danışma Ağı ve “Yayın” Performansı

Danışma ağındaki "Listedeki hangi kişilere iş ile ilgili danışır, onlardan malûmat alırsınız?" sorusuna verilen yanıtlara ve aktörlerin “yayın” başlığından elde edilen performanslarına göre oluşan veriler şu şekildedir:

$$n=20, \Sigma x=589.31, \Sigma y=2602.44, (\Sigma x)^2=347286.2761, (\Sigma y)^2=6772693.9536, \Sigma(xy)=91004.2714, \Sigma x^2=41309.405652, \Sigma y^2=791869.634$$

Korelasyon katsayısı formülü ile elde edilen korelasyon katsayısı 0,137'dir. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında düşük derecede olumlu bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktı özeti ile elde edilen sonuç aynıdır:

Tablo 9. Danışma Arasındalık ve Yayın Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,137 ^a	,019	-,036	157,17446
a. Belirleyiciler: (Sürekli), Danışma				
b. Bağımlı Değişken: PerformansYayın				

Danışma ağındaki arasındalık ile aktörlerin yayın performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları ise:

Tablo 10. Danışma Arasındalık ve Yayın Performansı Bağıntısı

Bağıntılar			
		Danışma	PerformansYayın
Danışma	PearsonKorelasyon	1	,137
	Sig. (İki örnek)		,282
	N	20	20
PerformansYayın	PearsonKorelasyon	,137	1
	Sig. (İki örnek)	,282	
	N	20	20

Tablo 11. Danışma Arasındalık ve Yayın Performansı Regresyonu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	8566,342	1	8566,342	,347	,563^b
	Artık	444668,594	18	24703,811		
	Toplam	453234,936	19			
a. Bağımlı Değişken: PerformansYayın						
b. Belirleyiciler: (Sürekli), Danışma						

şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamsız (sig. 0,563) olup, determinasyon katsayısı 0,019 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %0,19 civarında çok düşük bir oranla açıklanabilmektedir. Danışma ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça yayın performanslarının kayda değer bir oranda artmadığı görülmektedir.

4.4.3. Olumsuz İlişki Ağı ve “Yayın” Performansı

Aktörlerin "Bazen insanlar işyerlerinde kendimizi huzursuz hissetmemize neden olabilir ve bu sebepten dolayı onlardan uzak durmak isteyebiliriz. Liste içerisinde bu şekilde uzak durmak istediğiniz kişiler var mıdır?" sorusuna verdikleri yanıtlar göz önünde bulundurularak, aktörlerin olumsuz ilişki ağındaki arasındalıkları ile yayın performansları kıyaslandığında ortaya çok daha ilginç bir sonuç çıkmaktadır. Kıyas için elde edilen veriler:

$$n=20, \quad \Sigma x=220, \Sigma y=2602.44, (\Sigma x)^2=48400, \quad (\Sigma y)^2=6772693.9536, \\ \Sigma(xy)=68058.1435, \quad \Sigma x^2=13049.975556, \quad \Sigma y^2=791869.634$$

şeklinde olup, korelasyon katsayısı formülü ile elde edilen korelasyon katsayısı 0,568'dir. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında orta derecede olumlu bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktı özeti ile elde edilen sonuç aynıdır:

Tablo 12. Olumsuz Arasındalık ve Yayın Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,568 ^a	,323	,285	19,99926
a. Belirleyiciler: (Sürekli), Olumsuz Arasındalık				
b. Bağımlı Değişken: Performans Yayın				

Olumsuz ilişki ağındaki arasındalık ile aktörlerin yayın performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları ise:

Tablo 13. Olumsuz Arasındalık ve Yayın Performansı Bağıntısı

Bağıntılar			
		Olumsuz Arasındalık	Performans Yayın
Olumsuz Arasındalık	Pearson Korelasyon	1	,568**
	Sig. (İki örnek)		,004
	N	20	20
Performans Yayın	Pearson Korelasyon	,568**	1
	Sig. (İki örnek)	,004	
	N	20	20

Tablo 14. Olumsuz Arasındalık ve Yayın Performansı Regresyonu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	146268,229	1	146268,229	8,577	,009 ^a
	Artık	306966,708	18	17053,706		
	Toplam	453234,936	19			
a. Belirleyiciler: (Sürekli), Olumsuz Arasındalık						
b. Bağımlı Değişken: Performans Yayın						

şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamlı (sig. 0,009) olup, determinasyon katsayısı 0,32 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %32 civarında bir

oranla açıklanabilmektedir. Olumsuz ilişki ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça yayın performanslarının da belli bir oranda arttığı görülmektedir.

4.4.4. Olumlu İlişki Ağı ve “Diğer Akademik Faaliyetler” Performansı

Olumlu ilişki ağındaki yanıtlara ve aktörlerin “diğer akademik faaliyetler” başlığından elde edilen performanslarına göre oluşan veriler şu şekildedir:

$$n=20, \quad \Sigma x=594.09, \quad \Sigma y=1168, \quad (\Sigma x)^2=352942.9281, \quad (\Sigma y)^2=1364224, \\ \Sigma(xy)=29081.3, \quad \Sigma x^2=40576.2211, \quad \Sigma y^2=609054$$

Hesaplanan korelasyon katsayısı -0,05'tir. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında çok düşük derecede olumsuz bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktı özeti ile elde edilen sonuç şu şekildedir:

Tablo 15. Olumlu Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,050 ^a	,003	-,053	173,11982

a. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumluArasındalık

b. Bağımlı Değişken: PerformansDiğerAkademikFaaliyetler

Olumlu ilişki ağındaki arasındalık ile aktörlerin diğer akademik faaliyetler performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları ise:

Tablo 16. Olumlu Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Bağintısı

		Bağıntılar	
		Olumlu Arasındalık	Performans Diğer Akademik Faaliyetler
Olumlu Arasındalık	Pearson Korelasyon	1	-,050
	Sig. (İki örnek)		,416
	N	20	20
Performans Diğer Akademik Faaliyetler	Pearson Korelasyon	-,050	1
	Sig. (İki örnek)	,416	
	N	20	20

Tablo 17. Olumlu Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Regresyonu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	1374,325	1	1374,325	,046	,833 ^a
	Artık	539468,475	18	29970,471		
	Toplam	540842,800	19			

a. Belirleyiciler: (Sürekli), Olumlu Arasındalık

b. Bağımlı Değişken: Performans Diğer Akademik Faaliyetler

şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamsız (sig. 0,833) olup, determinasyon katsayısı 0,003 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %0,003 civarında bir oranla yani neredeyse sıfıra yakın bir oranda açıklanabilmektedir. Olumlu ilişki ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça diğer akademik faaliyet performanslarında bir değişiklik gözlenmemektedir.

4.4.5. Danışma Ağı ve “Diğer Akademik Faaliyetler” Performansı

“Danışma” ağındaki yanıtlara ve aktörlerin “diğer akademik faaliyetler” başlığından elde edilen performanslarına göre oluşan veriler:

$n=20$, $\Sigma x=589.31$, $\Sigma y=1168$, $(\Sigma x)^2=347286.2761$, $(\Sigma y)^2=1364224$,
 $\Sigma(xy)=99857.352$, $\Sigma x^2=41309.405652$, $\Sigma y^2=609054$

şeklinde olup, buradan hesaplanan korelasyon katsayısı 0,575'tir. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında yükseğe yakın derecede olumlu bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktısı özeti ile elde edilen sonuç aşağıdadır:

Tablo 18. Danışma Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,575 ^a	,331	,294	141,81200
a. Belirleyiciler: (Sürekli), Danışma				
b. Bağımlı Değişken: PerformansDiğerAkademikFaaliyetler				

Danışma ağındaki arasındalık ile aktörlerin diğer akademik faaliyetler performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları ise:

Tablo 19. Danışma Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Bağlılığı

Bağıntılar			
		Danışma	PerformansDiğer AkademikFaaliyetler
Danışma	PearsonKorelasyon	1	,575
	Sig. (İki örnek)		,004
	N	20	20
PerformansDiğer AkademikFaaliyetler	PearsonKorelasyon	,575**	1
	Sig. (İki örnek)	,004	
	N	20	20

Tablo 20. Danışma Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Regresyonu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	178851,237	1	178851,237	8,893	,008^a
	Artık	361991,563	18	20110,642		
	Toplam	540842,800	19			
a. Belirleyiciler: (Sürekli), Danışma						
b. Bağımlı Değişken: PerformansDiğerAkademikFaaliyetler						

şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamlı (sig. 0,008) olup, determinasyon katsayısı 0,33 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %33 civarında bir oranla açıklanabilmektedir. Danışma ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça diğer akademik faaliyet performanslarında kayda değer bir artış görülmektedir.

4.4.6. Olumsuz İlişki Ağı ve “Diğer Akademik Faaliyetler” Performansı

Olumsuz ilişki ağındaki yanıtlara ve aktörlerin “diğer akademik faaliyetler” başlığından elde edilen performanslarına göre oluşan veriler:

$$n=20, \quad \Sigma x=220, \quad \Sigma y=1168, \quad (\Sigma x)^2=48400, \quad (\Sigma y)^2=1364224, \quad \Sigma(xy)=39028.819, \\ \Sigma x^2=13049.975556, \quad \Sigma y^2=609054$$

şeklinde olup, buradan hesaplanan korelasyon katsayısı 0,345'tir. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında orta derecede olumlu bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktı özeti ile elde edilen sonuç aynıdır:

Tablo 21. Olumsuz Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,345^a	,119	,070	162,67921
a. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumsuzArasındalık				
b. Bağımlı Değişken: PerformansDiğerAkademikFaaliyetler				

Olumsuz ilişki ağındaki arasındalık ile aktörlerin diğer akademik faaliyetler performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 22. Olumsuz Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Bağıntısı

Bağıntılar			
		OlumsuzArasın dalık	PerformansDiğer AkademikFaaliyetler
OlumsuzArasındalık	PearsonKorelasyon	1	,345
	Sig. (İki örnek)		,068
	N	20	20
PerformansDiğer AkademikFaaliyetler	PearsonKorelasyon	,345	1
	Sig. (İki örnek)	,068	
	N	20	20

Tablo 23. Olumsuz Arasındalık ve Diğer Akademik Faaliyetler Performansı Regresyonu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	64481,360	1	64481,360	2,437	,136^a
	Artık	476361,440	18	26464,524		
	Toplam	540842,800	19			
a. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumsuzArasındalık						
b. Bağımlı Değişken: PerformansDiğerAkademikFaaliyetler						

şeklinde. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamsız (sig. 0,136) olup, determinasyon katsayısı 0,119 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %11 civarında bir oranla açıklanabilmektedir. Olumsuz ilişki ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça diğer akademik faaliyet performanslarında kayda değer bir değişiklik görülmemektedir.

4.4.7. Olumlu İlişki Ağı ve “Eğitim ve Başarı” Performansı

Olumlu ilişki ağındaki yanıtlara ve aktörlerin “eğitim ve başarı” başlığından elde edilen performanslarına göre oluşan veriler şu şekildedir:

$$n=20, \quad \Sigma x=594.09, \quad \Sigma y=6662.5, \quad (\Sigma x)^2=352942.9281, \quad (\Sigma y)^2=44388906.25, \\ \Sigma(xy)=182421.75, \quad \Sigma x^2=40576.2211, \quad \Sigma y^2=2520275.25$$

Buradan hesaplanan korelasyon katsayısı $-0,186$ 'dır. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında düşük derecede olumsuz bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktısı özeti ile elde edilen sonuç aşağıdadır:

Tablo 24. Olumlu Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,186^a	,035	-,019	127,01114
a. Belirleyiciler: (Sürekli), Olumlu Arasındalık				
b. Bağımlı Değişken: Performans Eğitim Başarı				

Olumlu ilişki ağındaki arasındalık ile aktörlerin eğitim ve başarı performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları ise:

Tablo 25. Olumlu Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Bağlılığı

Bağıntılar			
		Olumlu Arasındalık	Performans Eğitim Başarı
Olumlu Arasındalık	Pearson Korelasyon	1	-,186
	Sig. (İki örnek)		,216
	N	20	20
Performans Eğitim Başarı	Pearson Korelasyon	-,186	1
	Sig. (İki örnek)	,216	
	N	20	20

Tablo 26. Olumlu Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Regresyonu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	10456,992	1	10456,992	,648	,431^a
	Artık	290372,945	18	16131,830		
	Toplam	300829,938	19			
a. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumluArasındalık						
b. Bağımlı Değişken: PerformansEğitimBaşarı						

şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamsız (sig. 0,431) olup, determinasyon katsayısı 0,035 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %0,35gibi çok düşük bir oranla açıklanabilmektedir. Olumlu ilişki ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça eğitim ve başarı performanslarında kayda değer bir artış görülmemektedir.

4.4.8. Danışma Ağı ve “Eğitim ve Başarı” Performansı

Danışma ağındaki yanıtlara ve aktörlerin “eğitim ve başarı” başlığından elde edilen performanslarına göre oluşan veriler şu şekildedir:

$$n=20, \quad \Sigma x=589.31, \quad \Sigma y=6662.5, \quad (\Sigma x)^2=347286.2761, \quad (\Sigma y)^2=44388906.25, \\ \Sigma(xy)=215013.574, \quad \Sigma x^2=41309.405652, \quad \Sigma y^2=2520275.25$$

Buradan hesaplanan korelasyon katsayısı 0,22’dir. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında düşük derecede olumlu bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktı özeti ile elde edilen sonuç aynıdır:

Tablo 27. Danışma Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,220^a	,049	-,004	126,10106
a. Belirleyiciler: (Sürekli), Danışma				
b. Bağımlı Değişken: PerformansEğitimBaşarı				

Danışma ağındaki arasındalık ile aktörlerin eğitim ve başarı performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları ise:

Tablo 28. Danışma Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Bağintısı

Bağıntılar			
		Danışma	PerformansEğitimBaşarı
Danışma	PearsonKorelasyon	1	,220
	Sig. (İki örnek)		,175
	N	20	20
PerformansEğitimBaşarı	PearsonKorelasyon	,220	1
	Sig. (İki örnek)	,175	
	N	20	20

Tablo 29. Danışma Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Regresyonu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	14603,328	1	14603,328	,918	,351 ^b
	Artık	286226,609	18	15901,478		
	Toplam	300829,938	19			
a. Bağımlı Değişken: PerformansEğitimBaşarı						
b. Belirleyiciler: (Sürekli), Danışma						

şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamsız (sig. 0,351) olup, determinasyon katsayısı 0,049 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %0,49 gibi çok düşük bir oranla açıklanabilmektedir. Danışma ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça eğitim ve başarı performanslarında kayda değer bir artış görülmemektedir.

4.4.9 Olumsuz İlişki Ağı ve “Eğitim ve Başarı” Performansı

Olumsuz ilişki ağındaki yanıtlara ve aktörlerin “eğitim ve başarı” başlığından elde edilen performanslarına göre oluşan veriler şu şekildedir:

$$n=20, \quad \Sigma x=220, \quad \Sigma y=6662.5, \quad (\Sigma x)^2=48400, \quad (\Sigma y)^2=44388906.25, \\ \Sigma(xy)=86454.6595, \quad \Sigma x^2=13049.975556, \quad \Sigma y^2=2520275.25$$

Buradan hesaplanan korelasyon katsayısı 0,233'tür. Çıkan sonuca göre iki değişken arasında düşük derecede olumlu bir ilişki söz konusudur. SPSS aracılığıyla yapılan doğrusal regresyon analizi çıktı özeti ile elde edilen sonuç aynıdır:

Tablo 30. Olumsuz Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Sapma
1	,233^a	,054	,002	125,72457
a. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumsuzArasındalık				
b. Bağımlı Değişken: PerformansEğitimBaşarı				

Olumsuz ilişki ağındaki arasındalık ile aktörlerin eğitim ve başarı performansları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve geçerlilik derecesini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları ise:

Tablo 31. Olumsuz Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Bağintısı

Bağıntılar			
		OlumsuzArasındalık	PerformansEğitimBaşarı
OlumsuzArasındalık	PearsonKorelasyon	1	,233
	Sig. (İki örnek)		,162
	N	20	20
PerformansEğitimBaşarı	PearsonKorelasyon	,233	1
	Sig. (İki örnek)	,162	
	N	20	20

Tablo 32. Olumsuz Arasındalık ve Eğitim ve Başarı Performansı Regresyonu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	16309,924	1	16309,924	1,032	,323^b
	Artık	284520,014	18	15806,667		
	Toplam	300829,938	19			
a. Bağımlı Değişken: PerformansEğitimBaşarı						
b. Belirleyiciler: (Sürekli), OlumsuzArasındalık						

şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ilişki anlamsız (sig. 0,323) olup, determinasyon katsayısı 0,054 olarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken %0,54 gibi çok düşük bir oranla açıklanabilmektedir. Olumsuz ilişki ağındaki aktörlerin arasındalık düzeyleri arttıkça eğitim ve başarı performanslarında kayda değer bir değişiklik görülmemektedir.

BÖLÜM V. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sosyal ağ analizinin bireylerin bireysel performanslarına olan etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada yazın ile örtüşmeyen çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Örneklemin hem yapı iş yapısı hem de fiziki ortamın özelliği bakımından birbirine yakın kişilerden oluşan bir ağ olarak seçilmesi hem veri toplanma aşamasını hızlandırmış, hem de gizliliklerinin sağlanacağına garanti edilmesi sebebiyle elde edilen verilerin aktörlerin gerçek düşünceleri oldukları, herhangi bir çarpıtmaya yer vermedikleri düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Elde edilen sonuçlar da aktörlerin olumlu, danışma ve olumsuz ilişki içinde oldukları diğer aktörleri açıkça ve çekinmeden belirttikleri görülmüştür. Sosyal ağ analizi sonuçları, performans analiz sonuçları ile kıyaslandığında çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar aşağıda tek tek değerlendirilmiştir.

Yazındaki bilgiler (Burt, 1992; Burt, 2001; Coleman, 1990; Ibarra, 1993; Inkpen ve Tsang, 2005; Labianca ve diğerleri, 1998) ışığında:

Derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün avantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak performansının da aktörün lehine artacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu durumun tam tersini söylemektedir. Profesyonel ağda aktör, olumlu ilişkiler bakımından ne kadar merkezdeyse, aktörün yayın performansı azalmakta yani negatif bir ilişki oluşmaktadır. Örneğin çalışma grubunun ortalama yayın performansı 130,122 iken, olumlu ilişki ağının merkezinde yer alan iki aktörün yayın performansları 0 olarak değerlendirilmiştir.

Derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün avantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak performansının da aktörün lehine artacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu yargıyı desteklememektedir. Profesyonel ağda aktörün olumlu ilişkiler bakımından merkezilik derecesinin, diğer akademik faaliyetler performansına etki etmediği görülmektedir. Örneğin, çalışma grubunun ortalama diğer akademik faaliyetler performansı 58,4 iken, olumlu ilişki ağının merkezinde yer alan iki aktörün yayın performansları 0 olarak değerlendirilmiştir.

Derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün avantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak performansının da aktörün lehine artacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu yargıyı desteklememektedir. Profesyonel ağda aktörün olumlu ilişkiler bakımından merkezîyet derecesinin, aktörün eğitim ve başarı performansına etki etmediği görülmektedir. Örneğin, çalışma grubunun ortalama eğitim ve başarı performansı 333,125 iken, olumlu ilişki ağının merkezinde yer alan aktörlerden birinin performansı 291,5, diğerininki ise 311,50 olarak değerlendirilmiştir. En yüksek eğitim ve başarı performansına sahip olan aktör ise olumlu ağın merkezinden uzakta konumlanmıştır.

Danışma ağında derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün avantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak performansının da aktörün lehine artacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu yargıyı desteklememektedir. Profesyonel ağda aktörün danışma ağındaki merkezîyet derecesinin, aktörün yayın performansına etki etmediği görülmektedir.

Danışma ağında derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün avantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak performansının da aktörün lehine artacağı varsayılmaktaydı. Elde edilen bulgular bu yargıyı tamamıyla desteklemektedir. Profesyonel ağda aktörün danışma ağındaki merkezîyet derecesi arttıkça, aktörün diğer akademik faaliyetler performansı da önemli ölçüde artış göstermektedir. Örneğin, çalışma grubunun ortalama diğer akademik faaliyetler performansı 58,4 iken, danışma ağının merkezinde yer alan aktörün ortalama performanstan yaklaşık 13 kat daha fazla diğer akademik faaliyet performansına sahip olduğu görülmektedir.

Danışma ağında derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün avantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak performansının da aktörün lehine artacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu yargıyı desteklememektedir. Profesyonel ağda aktörün danışma ağındaki merkezîyet derecesinin, aktörün eğitim ve başarı performansına etki etmediği görülmektedir. Örneğin, çalışma grubunun ortalama eğitim ve başarı performansı 333,125 iken, danışma ağında merkeze yakın konumda bulunan aktörlerden birinin performansı 232 iken diğerinin performansı 310 olarak değerlendirilmiştir. Her ne kadar ağın merkezindeki aktörün eğitim ve başarı performans

puanı ile danışma ağındaki merkezilik seviyesi paralellik gösterse de ağıdaki diğer aktörlerin ortalaması bu bağlantıyı anlamsız çıkarmaktadır.

Olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün dezavantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak aktörün performansının azalacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu durumun tam tersini söylemektedir. Profesyonel ağda aktör, olumsuz ilişkiler bakımından ne kadar merkezdeyse, aktörün yayın performansı artış göstermekte yani negatif bir ilişki oluşmaktadır. Örneğin çalışma grubunun ortalama yayın performansı 130,122 iken, olumsuz ilişki ağının merkezinde yer alan iki aktörün yayın performansları ortalamanın üzerindedir.

Olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün dezavantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak aktörün performansının azalacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu varsayımı desteklememektedir. Profesyonel ağda, aktörün olumsuz ilişkiler bakımından merkeziyet derecesi, aktörün diğer akademik faaliyetler performansına etkide bulunmamaktadır.

Olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından arasındalık düzeyi artan aktörün dezavantajlı konumda olacağı ve bunun bir sonucu olarak aktörün performansının azalacağı varsayılmaktaydı; ancak analiz sonuçları bu varsayımı desteklememektedir. Profesyonel ağda, aktörün olumsuz ilişkiler bakımından merkeziyet derecesi, aktörün eğitim ve başarı performansına etkide bulunmamaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, daha önce bahsedilen sınırlılıklar da göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, yazındaki (Burt, 1992; Coleman, 1988; Granovetter, 1973; Ibarra, 1993; Inkpen ve Tsang, 2005; Labianca ve diğerleri, 1998) birtakım araştırmalarla kısmen örtüştüğü, genel olarak farklı sonuçlar çıktığı görülmektedir. Sosyal ağıdaki konumları nedeniyle performanslarının ortalamanın üzerinde olması beklenen; ancak beklentilerin altında kalan aktörlerin çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerinin ve başarı beklentilerinin seviyesi arasındaki ilişkilerin (Sparrowe, 2001) performansları üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceği görülmektedir. Üzerinde çalışılan sosyal ağın iş kolu ve ağıdaki aktörlerin birbirleriyle iletişime geçme oranları (frekans) ile ilgili herhangi bir veri toplanamadığı için aktörlerin ağ düzeneği içerisinde birbirleri üzerinde ne derecede olumlu

veya olumsuz etki bıraktıklarını saptamak mümkün değildir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, ileriki çalışmalarda farklı iş kollarında, daha geniş bir örneklem üzerinde etkileşim frekanslarının da ölçülmesi ve işgörenlerin çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi ve yaşları da dikkate alınmak (Burton ve diğerleri, 2010) şartıyla daha kapsamlı bir araştırmanın yapılması sonuçların genellenebilirliğini artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. 2000. *İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem.
- Adler, P. S., ve Kwon, S.-W. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Akyazı, T. E., ve Karadal, H. 2017. Girişimcilik Ve Sosyal Ağlar: Sosyal Ağ Analizi Yöntemi İle Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'ndeki İşletmelerin Girişimcilik Haritasının Oluşturulması. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 168-192.
- Aldakhilallah, K. A., ve Parente, D. H. 2002. Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals. *Total Quality Management*, 13(1), 39-51.
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). İzmir: Barış Yayınevi.
- Aldrich, H., ve Zimmer, C. 1985. Entrepreneurship through social networks. *The art and science of entrepreneurship*, 3-47.
- Argon, T., ve Eren, A. 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Ankara: Nobel Yayın.
- Ataay, İ. D. 1985. *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bakan, İ., ve Kelleroğlu, H. 2003. Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Barabási, A.-L. 2003. *Linked: How Everything is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Everyday Life*. New York: Perseus Books Group.
- Barnes, J. A. 1954. Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, 39-58.
- Barutçugil, İ. 2002. *Performans Yönetimi* (2 b.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, İ. M., ve Artar, A. 1991. *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Bavelas, A., ve Barrett, D. 1951. An experimental approach to organizational communication. *Personnel*, 2(27), 386-397.

- Becker, G. S. 1962. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*(70), 9-49.
- Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., ve Wade, J. B. 1996. Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. *The Academy of Management Journal*, 1568-1569.
- Berkowitz, L. 1984. *Advances in Experimental Social Psychology*. Orlando: Academic Press Inc.
- Bingöl, D. 1996. *Personel Yönetimi* (2 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bonacich, P., ve Lloyd, P. 2004. Calculating status with negative relations. *Social Networks*, 26(4), 331-338.
- Borgatti, S. P., ve Li, X. 2009. On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain*, 45(2), 5-22.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., ve Labianca, G. 2009. Network Analysis in the Social Sciences. *Science*(323), 892-895.
- Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258.
- Brass, D. J. 1984. Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., ve Read, W. 1992. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications. *Journal of Management*, 18(2), 321-344.
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. 2000. Structural holes versus network closure as social capital. N. Lin, K. Cook, ve R. S. Burt içinde, *Social capital: Theory and research* (s. 31-56). New York: Aldine de Gruyter.
- Burt, R. S. 2001. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. N. Lin, K. S. Cook, ve R. S. Burt içinde, *Social Capital: Theory and Research* (s. 31-56). New York: Taylor ve Francis.
- Burt, R. S. 2010. *Neighbor Networks: Competitive Advantage Local and Personal*. New York: Oxford University Press.
- Burton, P., Wu, Y. A., ve Prybutok, V. R. 2010. Social Network Position and Its Relationship to Performance of IT Professionals. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 13, 121-137.

- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. 2001. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (4 b.). Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Canman, D. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Casciaro, T., ve Lobo, M. S. 2008. When Competence Is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4).
- Christakis, N. A., ve Fowler, J. H. 2009. *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*. New York: Little, Brown and Company Hachette Book Group.
- Chu, P. 1996. Social Network Models of Overseas Chinese Entrepreneurship: The Experience in Hong Kong and Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 358-365.
- Chua, R. Y., Ingram, P., ve Morris, M. W. 2008. From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks. *The Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452.
- Coleman, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*(94), 95-120.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cook, K. S., Emerson, R. M., Gillmore, M. R., ve Yamagishi, T. 1983. The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. *American Journal of Sociology*, 89(2), 275-305.
- Curry, T. J., ve Emerson, R. M. 1970. Balance Theory: A Theory of Interpersonal Attraction? *Sociometry*, 33(2), 216-238.
- Degenne, A., ve Forse, M. 1994. *Introducing Social Networks*. London: Sage Publications Ltd.
- Dicle, Ü. 1982. *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması* (Cilt 43). Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Edwards, M. R. 1996. Improving Performance With 360-Degree Feedback. *Career Development International*, 1(3), 5-8.
- Erdoğan, İ. 1991. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Fındıkçı, İ. 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5 b.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fischer, C. S. 1981. Review: Solving Collective Irrationality. *American Journal of Sociology*, 87(2), 438-444.

- Flamholtz, E. 1971. The Accounting Review. *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research by Theodore W. Schultz*, 46(4), 829-831. American Accounting Association.
- Freeman, L. C. 1978. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social networks*, 215-239.
- Gargiulo, M. 1993. Two-Step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 1-19.
- Gargiulo, M., ve Benassi, M. 2000. rapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 183-196.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., ve Engin, K. 2006. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Ghalayini, A. M., ve Noble, J. S. 1996. The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gladwell, M. 2002. *The tipping point: How little things can make a big*. Boston: Little, Brown and Company.
- Granovetter, M. S. 1973. The Strenghts of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. 1983. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Gurevich, M. 1961. *The Social Structure of Acquaintanceship Networks*. Cambridge: MIT Press.
- Gürüz, D., ve Özdemir Yaylacı, G. 2004. *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Hatala, J.-P. 2006. Social Network Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. *Human Resource Development Review*, 5(1), 45-71.
- Helvacı, M. A. 2002. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Degerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hollenbeck, J. R., ve Jamieson, B. B. 2015. Human Capital, Social Capital, And Social Network Analysis: Implications for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385.
- Homans, G. C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt College Pub.

- Ibarra, H. 1993. Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501.
- Inkpen, A. C., ve Tsang, E. W. 2005. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Johannisson, B. 1986. New venture creation: A network approach. *Frontiers of entrepreneurship research*, 236-240.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., ve Hill, A. D. 2013. Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics. *ournal of Management*, 237-238.
- Jordan, N. 1965. The "Asymmetry" of "Liking" and "Disliking": A Phenomenon Meriting Further Reflection and Research. *The Public Opinion Quarterly*, 29(2), 315-322.
- Kapu, H. 2008. Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1).
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Uluhan, R. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Kelley, H. H., ve Thibaut, J. W. 1982. Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence. *Journal of Marriage and Family*, 44(1), 246-248.
- Kilduff, M., ve Tsai, W. 2011. *Social Networks and Organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Krackhardt, D. 2003. The strength of strong ties: The importance of Philos in organizations. R. Cross, A. Parker, ve L. Sasson içinde, *Networks in the Knowledge Economy* (s. 82-105). New York: Oxford University Press.
- Krackhardt, D., ve Kilduff, M. 1999. Whether close or far: social distance effects on. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 770-782.
- Labianca, G., ve Brass, D. J. 2006. Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *The Academy of Management Review*, 31(3), 596.
- Labianca, G., Brass, D. J., ve Gray, B. 1998. Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 55.
- Leana, C. R., ve Van Buren, H. J. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.

- Lin, N. 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ludeman, K. 2000. How to Conduct Self-Directed 360. *Training ve Development*, 54(7), 44-47.
- Marin, A., ve Wellman, B. 2009. Social Network Analysis: An Introduction. P. Carrington, ve J. Scott içinde, *Forthcoming in Handbook of Social Network Analysis* (s. 11-25). London : Sage Publications.
- Marineau, J. E., Labianca, G., ve Kane, G. C. 2016. Direct and indirect negative ties and individual performance. *Social Networks*, 44, 238-252.
- Mayes, B. T., ve Allen, R. W. 1977. Toward a Definition of Organizational Politics. *The Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Mehra, A., Kilduff, M., ve Brass, D. J. 2001. The Social Networks of High and Low Self Monitors: Implications for Workplace Performance. *Administrative Science Quarterly*, 46, 121-146.
- Milgram, S. 1967. The small world problem. *Psychology Today*, 1(1), 61-67.
- Milliman, J. F., Zawacki, R. A., Norman, C., Powell, L., ve Kirksey, J. 1994, Kasım. Companies Evaluate Employees From All Perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), 99-103.
- Monge, P. R., ve Contractor, N. S. 2003. Emergence of Communication Networks. F. M. Jablin, ve L. L. Putnam içinde, *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (s. 440-501). London: Sage Publications, Inc.
- Moreno, J. L. 1934. *Who Shall Survive: A New Approach to the Problem of Human Interrelations*. Washington D.C.: Nervous and Mental Disease Publishing Co.
- Newman, M., Barabási, A.-L., ve Watts, D. J. 2006. *The Structure and Dynamics of Networks*. New Jersey: Princeton University Press.
- OECD. 1993. Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları. (176). (R. Çiçek, Çev.) Ankara: Devlet Personel Başkanlığı.
- Onyx, J., ve Bullen, P. 2000. Measuring Social Capital in Five Communities. *The Journal of Applied Behavioral Science*(36), 24.
- Otte, E., ve Rousseau, R. 2002. Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences. *Journal of Information Science*, 28(6), 441-453.
- Palmer, M. J. 1993. *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

- Peeters, G., ve Czapiński, J. 1990. Positive-Negative Asymmetry in Evaluations: The Distinction Between Affective and Informational Negativity Effects. *European Review of Social Psychology*, 33-60.
- Pitts, F. R. 1965. A Graph Theoretic Approach To Historical Geography. *The Professional Geographer*, 15-20.
- Podolny, J. M. 2001. Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.
- Podolny, J. M., ve Baron, J. N. 1997. Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 673-693.
- Putnam, R. D. 1993. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *If we want prosperity, we might begin by working to restore the fabric of community.* . The American Prospect.
- Putnam, R. D. 2001. *Bowling alone: The collapse and revival of American community.* Simon and Schuster.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., ve Nonetti, R. Y. 1992. *Making Democracy Work.* New Jersey: Princeton University Press.
- Rao, H., Davis, G. F., ve Ward, A. 2000. Embeddedness, Social Identity and Mobility: Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 268-292.
- Reagans, R., ve McEvily, B. 2003. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Roxas, B., ve Chadee, D. 2016. Human and social capital and environmental management in small firms: a developing country perspective. *Asian Journal fo Business Ethics*, 2.
- Sabuncuoğlu, Z. 1994. *Personel Yönetimi - Politika ve Yönetisel Teknikler.* Bursa: Rota Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sanders, K., ve Hoekstra, S. K. 1998. Informal Networks and Absenteeism Within an Organization. *Computational ve Mathematical Organization Theory*, 4(2), 149-163.
- Sargut, A. S. 2006. Sosyal Sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12), 1-13.
- Schultz, T. W. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

- Scott, J. 2000. *Social Network Analysis: A handbook 2nd edition*. Newbury Park, CA: Sage Publications Ltd.
- Scott, J. 2017. *Social Network Analysis*. London: Sage Publications LTD.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., ve Liden, R. C. 2001. A Social Capital Theory of Career Success. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Sözen, H. C. 2012. Social Networks and Power in Organizations: A Research on the Role and Position of the Junior Level Secretaries in an Organizational Network. *Personnel Review*, 41(4), 487-512.
- Sözen, H. C., Basım, N., ve Hazır, K. 2009. Social Network Analysis In Organizational Studies. *International Journal of Business and Management*, 27.
- Sparrowe, R. T. 2001. Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Tahiroğlu, F. 2003. *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (3 b.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Taylor, S. E. 1991. Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 67-85.
- Thibaut, J. W., ve Kelley, H. H. 1959. *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley and Sons.
- Turgut, H. 2001, Temmuz-Eylül. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*(42), 56-68.
- Uyargil, C. 1994. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Venkataramani, V., ve Dalal, R. S. 2007. Who Helps and Harms Whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 952-966.
- Venkataramani, V., Labianca, G., ve Grosser, T. 2013. Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1028-1039.
- Wasserman, S., ve Faust, K. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Wellman, B., ve Berkowitz, S. D. 1988. *Structural Analysis in the Social Sciences 2: Social Structures: a Network Approach*. New York: Cambridge University Press.
- White, D. R., ve Reitz, K. P. 1983. Graph and Semigroup Homomorphisms on Networks of Relations. *Social Networks*, 193-234.
- White, H. D. 2000. Toward ego-centered citation analysis. *The Web of Knowledge*, 475-496.
- Winter, S. 1990. Knowledge and competence as strategic assets. D. J. Teece içinde, *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (s. 159-184). Cambridge: MA: Ballinger.
- Witt, P. 2004. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship ve Regional Development*, 393.
- Yalçın, A. S. 2002. *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Yiu, D. W., Lau, C., ve Bruton, G. D. 2007. International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 523.
- Yücel, R. 1999. İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 110-128.
- Zaheer, A., ve Bell, G. G. 2005. Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 813.