

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

**OLUMLU, DANIŞMA VE OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ: HEMŞİRELER  
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**HAZIRLAYAN**

**GÜLSER SİNEM EROĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ANKARA – 2020**

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

**OLUMLU, DANIŞMA VE OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ: HEMŞİRELER  
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**HAZIRLAYAN**

**GÜLSER SİNEM EROĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. HULUSİ CENK SÖZEN**

**ANKARA – 2020**

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

Tarih: 04.08.2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Gülser Sinem EROĞLU

Öğrencinin Numarası: 21710118

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

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

Tez Başlığı: Olumlu, Danışma ve Olumsuz Ağ İlişkileri: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 51 sayfalık kısmına ilişkin, 04 / 08 / 2020 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %5'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

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

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve 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.

Öğrencinin İmzası: 

**ONAY**

Tarih: 04 / 08 / 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza

Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerini benimle her daim paylaşan, değerli katkıları ve yönlendirmeleriyle bana destek olan tez danışmanım saygı değer hocam Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmama destek olduğu her fikir ve tüm yardımları için Prof. Dr. Menderes TARCAN’a çok teşekkür ederim.

Hayatımın her safhasında olduğu gibi yüksek lisans eğitimim süresince de bana güvenip yanımda olan annem ve babam Emel – Sinan EROĞLU’na, canım kardeşim Esin EROĞLU’na, sonsuz destekleri için sevgili dedem Semih EROĞLU’na ve tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

## ÖZET

**Gülser Sinem EROĞLU**

### **OLUMLU, DANIŞMA VE OLUMSUZ AĞ İLİŞKİLERİ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**2020**

Örgütlerin başarılı olma durumlarının birey faktörüne gitgide daha da dayandığı günümüz iş yaşamı şartlarında sosyal ilişkilerin önemi artmaktadır. Örgüt içerisinde bulunan ağ düzeneklerindeki bireylerin ilişkilerinden doğan etkileşime yoğunlaşmak bu noktada kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmanın konusu belirli bir ağ düzeneğindeki olumlu, danışma ve olumsuz ilişki ağları üzerinden oluşturulmuştur. Özellikle ağ düzeneğindeki olumsuz ilişkilerin ağın genelini nasıl etkilediği merak edilmektedir. İşten ayrılma niyeti gibi olumsuz kavramları en çok benimseyen meslek gruplarından biri olarak da hemşireler araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Çalışmada Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir hastanedeki 147 hemşireden oluşan evrenden sosyal ağ anketi yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler UCINET 6.0 programı ile sosyal ağ analizine tabii tutulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda ağ düzeğinde olumsuz ilişkilere görece daha fazla sahip olan aktörlerin olumlu ve yansız ilişkiler açısından da etkin olabilecekleri ifade edilebilir. Aktörün daha fazla olumsuz ilişkiye sahip olması olumlu ve danışma ilişki ağındaki ilişkilerini etkilemediği, ağ düzeneği içerisinde aracılık gibi etkin konumlarda bulunabilecekleri söylenebilir. Ağ düzeneğinde yöneticilik rolü olan aktörlerin ise genel olarak danışma ilişki ağı kapsamında etkin oldukları yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bir başka bulguya göre ağ düzeneğinde sevilmeyen olarak adlandırabileceğimiz aktörlerin kesim noktalarında konumlanabileceği dolayısıyla ağ düzeneğinde aracılık rolleri üstlenebilecekleri ifade edilebilir. Ağ düzeneğinde görece sevilmeyen aktörlerin sahip oldukları ego bağlantılarının ise ağdan izole olan aktörleri kapsayabileceği gibi genel olarak olumlu ve danışma ilişki ağları açısından etkin rol oynayan aktörlerden oluşabileceği de söylenebilir.

**ANAHTAR KELİMELELER:** Sosyal Ağlar, Olumlu Ağ İlişkileri, Olumsuz Ağ İlişkileri.

## **ABSTRACT**

**Gülser Sinem EROĞLU**

### **POSITIVE, CONSULTING AND NEGATIVE RELATIONSHIP NETWORKS: A STUDY ON NURSES**

**Başkent University, Institute of Social Sciences**

**Master of Business Administration**

**2020**

The importance of social relations is increasing in today's business conditions, where the success of organizations depends on the individual factor. Concentrating on the interaction resulting from the relationships of individuals in the network mechanisms within the organization plays a key role at this point. For this reason, the subject of the study was formed through positive, consulting and negative relationship networks in a particular network setup. It is especially wondered how negative relationships in the network setup affect the overall network. Nurses were chosen as the universe of the research as one of the profession groups that have the most negative attitudes such as intention to quit the job. In the study, data were collected from the universe consisting of 147 nurses in a hospital operating in Eskişehir province through social network survey method. The collected data were subjected to social network analysis with UCINET 6.0 program. As a result of the findings obtained, it can be stated that actors, who have more negative relationships in the network level, can also be effective in terms of positive and neutral relations. It can be said that the actors' having more negative relationships is positive and does not affect their relationship in the counseling relationship network, they can be in effective positions such as mediation in the network mechanism. It can be said that actors who have a managerial role in the network setup are generally active within the scope of the consultation relationship network. According to another finding, it can be stated that the actors, whom we can call the disliked in the network setup, can be positioned at the cutting points and therefore they can play intermediary roles in the network setup. It has been determined that the ego connections of the actors who are relatively disliked in the network arrangement may include the actors isolated from the network, as well as actors that play an effective role in terms of positive and counseling relationship networks.

**KEYWORDS:** Social Networks, Positive Network Relations, Negative Network Relations

# İÇİNDEKİLER

|                                                             | Sayfa |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| TEŞEKKÜR.....                                               | i     |
| ÖZET.....                                                   | ii    |
| ABSTRACT .....                                              | iii   |
| İÇİNDEKİLER .....                                           | iv    |
| TABLolar LİSTESİ.....                                       | vi    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                       | vii   |
| 1. GİRİŞ.....                                               | 1     |
| 2. İLGİLİ KURAMLAR VE GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR.....                | 3     |
| 2.1. Olumlu Ağ İlişkileri.....                              | 3     |
| 2.1.1. Sosyal sermaye.....                                  | 5     |
| 2.1.2. Güçlü bağlar .....                                   | 7     |
| 2.1.3. Zayıf bağların gücü .....                            | 8     |
| 2.1.4. Yapısal boşluklar .....                              | 9     |
| 2.1.5. Merkezilik .....                                     | 11    |
| 2.2. Olumsuz Ağ İlişkileri.....                             | 12    |
| 2.3. Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyal Ağlar..... | 18    |
| 3. UYGULAMA: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA .....           | 22    |
| 3.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı .....              | 22    |
| 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....            | 22    |
| 3.3. Araştırmanın Yöntemi .....                             | 23    |
| 3.3.1. Araştırma sorusu .....                               | 23    |
| 3.3.2. Analiz yöntemi .....                                 | 25    |
| 3.3.3. Araştırmanın evreni.....                             | 25    |
| 3.3.4. Veri toplama aracı.....                              | 28    |
| 3.4. Araştırmanın Analizi ve Bulguları.....                 | 29    |
| 3.4.1. Sosyal ağ analizi.....                               | 29    |
| 3.4.2. İlgili diyagramlar ve yorumları.....                 | 38    |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                         | <b>47</b> |
| <b>4.1. Değerlendirme ve Sonuç.....</b>                                  | <b>47</b> |
| <b>4.2. Gelecek Çalışmalara ve Uygulamacılara Yönelik Öneriler .....</b> | <b>49</b> |
| <b>4.3. Çalışmanın Kısıtları.....</b>                                    | <b>51</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                                    | <b>52</b> |
| <b>EKLER</b>                                                             |           |
| <b>EK 1: Aktörlerin Genel Merkezilik Ölçümleri Tablosu</b>               |           |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                          | Sayfa |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tablo 3.1. Demografik Bilgiler Tablosu .....                                                             | 26    |
| Tablo 3.2. Ağın Tanımsal Ölçümleri Tablosu.....                                                          | 27    |
| Tablo 3.3. Anket Soruları Tablosu .....                                                                  | 29    |
| Tablo 3.4. Genel Merkezilik Ölçümleri Tablosu .....                                                      | 31    |
| Tablo 3.5. Yöneticilerin Genel Merkezilik Ölçümleri Tablosu .....                                        | 34    |
| Tablo 3.6. Olumlu İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Egolarının İç Derece Merkezilik<br>Skorları .....  | 36    |
| Tablo 3.7. Danışma İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Egolarının İç Derece Merkezilik<br>Skorları ..... | 37    |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                                  | Sayfa |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 2.1. Güçlü Bağlar, Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar Örneği .....                                                          | 10    |
| Şekil 2.2. Doğrudan Olumsuz Ağ Bağlantısı Örneği .....                                                                           | 14    |
| Şekil 2.3. Dolaylı Olumsuz Ağ Bağlantısı Örneği .....                                                                            | 14    |
| Şekil 2.4. Algılanmayan Olumsuz Ağ Bağlantısı, Algılanan Olumsuz Ağ Bağlantısı ve<br>Paranoit Olumsuz Ağ Bağlantısı Örneği ..... | 17    |
| Şekil 3.1. Olumlu İlişki Ağı Diyagramı .....                                                                                     | 38    |
| Şekil 3.2. Danışma İlişki Ağı Diyagramı .....                                                                                    | 40    |
| Şekil 3.3. Olumsuz İlişki Ağı Diyagramı .....                                                                                    | 41    |
| Şekil 3.4. Olumlu İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Konumları.....                                                             | 42    |
| Şekil 3.5. Danışma İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Konumları.....                                                            | 43    |
| Şekil 3.6. Olumlu İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Egoları .....                                                              | 44    |
| Şekil 3.7. Danışma İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Egoları .....                                                             | 46    |

# 1. GİRİŞ

Örgütsel ağ araştırmaları doğrultusunda oluşturulan yazına bakıldığında sosyal ağ analizi bağlamında çalışmaların özellikle olumlu ağ ilişkileri çerçevesinde yapıldığı gözlemlenmektedir. Ancak sosyal bir varlık olarak ağ düzenekleri içerisinde yer alan her aktörün olumlu, yansız veya olumsuz özellikteki her etkileşiminin örgütü doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebileceği söylenebilir. Örgütsel ağ alanında oldukça değerli kabul edilen araştırmacıların yapmış oldukları olumlu ağ ilişkilerine odaklanan çalışmalara (Grannoveter 1973; Bourdieu, 1983; Bourdieu 1986; Coleman, 1988; Tsai ve Ghosal, 1998; Burt, 1992; Gulati, 1998; Gulati ve Gargulio, 1999; Leana ve Van Buren, 1999; Paxton, 1999; Gargulio ve Benassi 2000; Bueno, Salmador ve Rodriguez, 2004) son yıllarda bir eleştiri niteliğinde yapılan ve ağ düzeneklerinde olumsuz ağ ilişkilerine dikkat çeken çalışmaların (Moorbeek ve Need, 2003; Venkataramani ve Dalal, 2007; Oldroyd, Hendron ve Labianca, 2008; Grosser ve ark., 2010; Ellwardt, Labianca ve Wittek, 2012; Venkataramani, Labianca ve Grosser 2013; Al – Atwi, 2018) oldukça ilgi görmeye başladığı ifade edilebilir. Bahsedilen çalışmalarda ağ düzenekleri içerisinde yer alan olumsuz ağ bağlantılarının da araştırma sonuçlarına dahil edilmesi gerekliliğinin önemi vurgulanmaktadır. Ağ düzeneklerinde aktörler arasındaki olumlu ilişkilerin varlığına veya yokluğuna odaklanmak yerine olumsuz ağ bağlantılarının da incelenmesi örgütsel ağ alanındaki araştırmalara daha bütüncül değerlendirmeler sunabilir (Labianca, Brass ve Gray, 1998; Labianca ve Brass, 2006; Venkataramani ve diğ., 2013). Yapılan birçok çalışmada olumsuz ağ ilişkileri genellikle olumsuz kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Grosser ve ark., 2010; Ellwardt, Labianca ve Wittek, 2012; Venkataramani, Labianca ve Grosser 2013). Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda aktörlerin sahip oldukları olumsuz ağ bağlantılarından elde edilebilecek kazanımlar üzerinde durulmuştur (Kilduff ve ark., 2016; Marineau, Labianca ve Kane, 2016; Al-Atwi, 2018). Bu ifadelerden hareketle olumsuz ağ ilişkilerinin de değerlendirilmesi gerekliliğinden dolayı çalışmanın ilham kaynağını son yıllarda bu alana yoğunlaşan araştırmaların oluşturduğu söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; yapılan yüksek lisans tez çalışmasının ana amacının bir ağ düzeneği içerisindeki olumlu, yansız, olumsuz ağ ilişkilerinin birlikte değerlendirilmesidir. Çalışmada bu doğrultuda çıkarımlar yapmak hedeflenmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde yazındaki ilgili kavramlar ve daha önce yapılan araştırmalara değinilmiş olup geniş bir yazına sahip olmamasına rağmen özellikle olumsuz ağ ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonraki bölümde Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir

sağlık, uygulama ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin oluşturduğu ağ düzeneği üzerinden sosyal ağ analiz çalışmaları anlatılmaktadır. Çalışma kapsamında bu meslek grubunun seçilmesinin nedeni, hemşirelerin dahil oldukları ağ düzenekleri içerisindeki olumlu, yansız ve olumsuz ilişkileri sosyal ağ analizi yardımıyla açıklamaktır. Özellikle bu meslek grubunun işlerine karşı geliştirdikleri işten ayrılma niyeti gibi olumsuz kavramlarla olan ilişkileri sosyal ağ analizi çerçevesinde ele alınabilir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve değerlendirilmeler yapılmış olup gelecek çalışmalara çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur. Olumsuz ağ ilişkileri hakkında yerli yazında da kısıtlı çalışma bulunması sebebiyle çalışmanın ilgili kavramlar doğrultusunda yazına bir katkı sunabilmesi amaçlanmaktadır.

## 2. İLGİLİ KURAMLAR VE GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR

### 2.1. Olumlu Ağ İlişkileri

Ağ araştırmalarının yabancı yazında uzun zamandır ilgi gören bir konu olduğu, yerli yazında ise özellikle son yıllarda dikkat çekmeye başladığı ifade edilebilir. Genel olarak ağ kuramının; bir ağ düzeneği içerisinde ağın unsurları arasındaki etkileşimden doğan bilgiyi anlamaya odaklandığı söylenebilir. Sosyal bilimler alanında kullanılmaya başlamadan önce ise ağ kuramı hemen hemen her bilim dalının konusu olmuştur. Konunun tarihçesi ele alındığında etkileşimsel bir yapının incelenmesine olanak sağlayan ağ kuramının merkezinde çizge kuramının yer aldığı görülmektedir. 1736 yılında Prusyalı ünlü matematikçi Euler'ın "Königsberg'in Yedi Köprüsü" isimli çalışması ile kuramın temelleri oluşturulmuştur. Euler, günümüzde Rusya sınırları içerisinde yer alan o zamanki adı Königsberg olan şehri gezmenin en kısa yolunu matematiksel bir yöntemle açıklamaya çalışmıştır. Euler, şehirde bulunan köprüleri birer bağ, adaları ise bağlantı noktası olarak kabul etmiştir. Her köprüden yalnızca bir defa geçerek şehri gezmenin imkansız olduğunu kanıtlayarak çizge kuramını ortaya koymuştur. Kuram, ağ araştırmalarının da başladığı ilk nokta olarak kabul edilmektedir. Daha sonra doğa bilimleri ve mühendislik alanında da kullanıldıktan sonra ağ kuramının sosyal bilimler alanıyla kesişiminin 20. yüzyılın başlarına dayandığı düşünülmektedir. İlk olarak Hawtorne Elektrik Fabrikası'nda ortaya çıkan, kuramın sosyal ilişkileri açıklamada yardımcı olup olmayacağı düşüncesi, sosyal ağ araştırmalarının da başlamasında etkili olmuştur (Scott ve Carrington 2011). Sosyal ağların analiziyle ilgili ilk çalışmaların yoğunlukla fizikçiler tarafından yapıldığı bilinmektedir. 1970'li yılların başında sosyoloji doktorası fizikçi ve sosyal ağ araştırmalarında yadsınamaz katkılarıyla bilinen M. Granovetter'in tez hocası olan Harrison White, Harvard Üniversitesi'ndeki öğrencileriyle bir ekip oluşturarak günümüzde sosyal ağ analizinde kullanılan sistematik analiz yöntemlerinin birçoğunu geliştirmiştir (Boorman ve diğ., 1976; Grannoveter, 1973). Harvard Devrimi olarak isimlendirilen Harrison White'ın bu girişiminin sosyal bilimler alanında bugün kullanılan analiz yöntemlerinin birçoğunun temelini oluşturduğu ifade edilebilir.

Geçmişten günümüze sürekli iletişim dolayısıyla da etkileşim halinde olan her varlık yaşamını bu yolla sürdürmektedir. Çalışmanın konusu bağlamında bu döngüyü sürdüren varlıklar birer aktör olarak düşünüldüğünde (kişiler, gruplar, örgütler, ülkeler vb.) sosyal ağ tanımı; aktörleri bağlantı noktalarından birbirlerine bağlayan bağlar olarak yapılabilir (Seibert ve ark., 2001: 220). Bir başka deyişle sosyal ağlar, aktörlerin ağ düzenekleri içerisinde

birbirleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak iletişim halinde oldukları bağlantılardır. Sosyal ağ kavramını ilk defa ele alan Barnes (1954) sosyal ağları analitik ve metaforik olarak iki boyutta incelemiştir ve sosyal ağları birer örümcek ağı benzetmesiyle açıklamaya çalışmıştır. Tıpkı bir örümcek ağındaki gibi bağlantılarla birbirine bağlı olan aktörler arasındaki etkileşimden doğan bilgi, sosyal ağ kuramının inceleme alanı olarak ifade edilebilir. Sosyal ağlar bir başka ifadeyle, aktörlerin yer aldıkları sosyal olarak birbirleri ile alakalı bir veya birden çok ilişkilerle birbirine bağlı düğümler şeklinde ele alınan ve bu doğrultuda analize olanak tanıyan bir kavram olarak özetlenebilir (Marin ve Wellman, 2012). Yapılan sosyal ağ tanımlarından hareketle; ağ düzenekleri içerisinde bulunan aktörlere ve çeşitli koşullara bağlı olarak her ağ düzeneklerinin kendine has birçok özelliği olabilir. Bu bağlamda aktörler arasındaki etkileşim ağ düzenekleri incelenirken oldukça faydalı bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Sosyal ağ araştırmalarında aktörün davranışını ilişki kurduğu tarafların açıklayacağı yönünde bir varsayım yapıldığında etkileşimler aktörün davranışını belirleyeceğinden, aynı zamanda aktörün etkileşimleri aktörün kısıt alanını da oluşturmaktadır (Sözen, 2012). Kwon'e (2004) göre sosyal ağ yapısı içerisinde kısıt alanı farklı olan aktörler bağlarını güçlü, zayıf vb. şekillerde farklı niteliklere göre kuracaklarından elde edecekleri kazanımlar da değişiklik gösterecektir. Ağ düzenekleri içerisinde yer alan aktörlerin bağlarını farklı faydalara ulaşmak amacıyla farklı yollarla oluşturabileceği ifade edilebilir.

Sosyal ağ kuramının ve analizinin ilk incelendiği dönemden itibaren örgüt araştırmaları alanıyla oldukça ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütsel ağ kuramının son yıllarda özellikle iktisat ile yönetim ve organizasyon alanında ilgi gördüğü gözlemlenmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Örgütler arası ağ ilişkileri ile ilgili olan çalışmaların ise 1970'li yıllarda başlamış olduğu ve gün geçtikçe konunun daha fazla dikkat çektiği ifade edilebilir (Monge ve Contractor, 2003). Örgütlerin de bir aktör olarak yer aldıkları ağ düzenekleri içerisinde belli avantajlar elde etmek amacıyla sosyal ağlarını genişletmeye çalıştıkları ya da örgüt içinde bulunan aktörlerin etkileşimlerinin incelenmesi gerekliliği nedenleriyle örgüt çalışmaları sosyal ağ kuramları çerçevesinde incelenmelidir. Sosyal ağ kuramları bakış açısıyla örgüt çalışmaları ele alındığında ise, aktörlerin ağ düzenekleri içerisinde kurdukları bağları hangi nedenlere ve hangi koşullara dayanarak yaptıkları merak edilmektedir (Oliver, 1990: 241).

Örgütsel ağlarla ilgili yazına bakıldığında genellikle; ağ düzeneklerinde yer alan olumlu ilişki ağlarının incelendiği görülmektedir. Ağ düzeneklerinde aktörlerin sahip oldukları olumlu bağlantılar değerlendirilip ilgili yazında birçok çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Örgütsel ağlar bağlamında yapılan araştırmaların (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988; Westphal, Gulati ve Shortell, 1997; Tsai & Ghosal, 1998; Burt, 1992; Gulati, 1998; Gulati ve Gargulio, 1999; Leana

ve Van Buren, 1999; Paxton, 1999; Gargulio ve Benassi, 2000; Hazleton ve Kennan, 2000; Kostova ve Roth, 2003; Bueno, Salmador ve Rodriguez, 2004) genellikle olumlu ağ ilişkilerinin aktörlere sağladığı faydalara odaklandığı ifade edilebilir. Yapılan çalışmalarda ağ düzeneği içerisinde merkezi konumda bulunan ya da aracılık rollerini üstlenen aktörlerin diğer aktörlere kıyasla daha avantajlı bir konumda olduğu kabul edilmektedir (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988; Tsai ve Ghosal, 1998; Burt, 1992, 2005; Leana ve Van Buren, 1999; Paxton, 1999; Gargulio ve Benassi, 2000; Hazleton ve Kennan, 2000; Kostova ve Roth, 2003; Bueno, Salmador ve Rodriguez, 2004). Çeşitli araştırmalarda (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988; Granovetter, 1973, 1983; Burt, 1992) aktörlere avantaj sağlayan bu konumlarını hangi bağlar aracılığıyla oluşturdukları, hangi bağların daha fazla güç getirdiği gibi sorular ise çeşitli tartışma alanları doğurmuştur. Aktörlerin sosyal ilişkilerini yönetebilme becerileri doğrultusunda başarılı olabilecekleri düşünülürse; bu davranışları ve davranışların sonucunda ortaya çıkan etkileşimler sosyal ağ kuramı ve bu kuram çerçevesinde gelişen diğer kuramlarla anlaşılabilir. Çalışmanın bundan sonraki alt başlıklarında aktörlere ağ düzeneklerinde çeşitli faydalar sağlayan ve olumlu ilişki ağları çerçevesinde ele alınan ilgili sosyal ağ kuramlarından bahsedilecektir.

### **2.1.1. Sosyal sermaye**

Bourdieu (1986) ve Coleman (1988) gibi araştırmacılar tarafından ilk defa kullanıldıktan sonra sosyal sermaye kavramının ilgi gördüğü, sosyal ağ araştırmalarını aydınlatmak adına da önemli bir kavram olarak nitelendirildiği ifade edilebilir (Paxton, 1999). Bourdieu (1986) sosyal sermaye kavramını; bir aktöre fayda sağlayabilecek ilişki ağlarının bütünü olarak tanımlamaktadır. Bourdieu'ya (1986) göre sosyal sermaye, taraflar arasındaki karşılıklı fayda temelinde işleyen bağlantılardır. Araştırmacı çalışmada kavramı insanların farklı kültürlere sahip mahallelerde farklı yaşam biçimlerini benimseyeceklerini söyleyerek açıklamaya çalışmıştır. Aktörlerin daha fazla olumlu ağ ilişkisine sahip oldukları mahallelerde daha fazla güven içinde yaşayacaklarını söylerken, ilişki sayısı az olanlarda güven duygusunun daha az olacağını ifade etmiştir (Bourdieu, 1986). Bu benzetmeden hareketle sosyal sermaye kavramı güven temelli bir ağ düzeneği içerisinde kurulan bağlantılar toplamı olarak özetlenebilir (Bourdieu, 1986). Coleman'a (1988) göre ise sosyal sermaye kavramı; aktörlerin birbirlerine karşılıklı güven duygusu beslemeleriyle elde edilen, amaçlara ulaşmadaki önemli bir araçtır. Paxton (1999) ise çalışmada kavramı Amerika'daki elmas piyasasını ele alarak açıklamaya çalışmıştır. Araştırmacı bahsedilen çalışmada piyasanın oldukça kapalı bir sistem olduğunu, dolayısıyla dışarıdan bir aktörün sistem içerisinde yer almasının oldukça düşük ihtimalli

olacağını söylemiştir. Bu noktada aktörlerin sosyal sermaye düzeyinin oldukça önem kazandığı ifade edilebilir. Bahsedilen araştırmacıların yanı sıra sosyal sermaye kavramı birçok farklı bilim alanından farklı araştırmacıların incelediği bir kavramdır. Bu nedenle kavram için birçok farklı tanımlama mevcuttur.

Sosyal sermaye kavramı; arkadaşlığa ve tanışıklığa dayalı, karşılıklı ağ ilişkileri ile elde edilen somut ya da soyut yararlar (Gargiulo ve Benassi, 2000:184); bir başka deyişle taraflar arasındaki karşılıklı fayda temelinde işleyen sosyal ilişkiler ağı, bir birey ya da sosyal bir birlik tarafından oluşturulan ilişkiler ağından elde edilebilecek kaynaklar (Bueno ve diğ., 2004: 557) şeklinde tanımlanabilir. Sosyal sermaye ayrıca; bir tarafın tek başına sahip olmadığı, taraflar arasındaki ilişkinin devamına bağlı olarak karşılıklı edinilen bir varlık, kişiler arası ilişkiler vasıtasıyla aktörlerin finansal sermaye ve insan sermayesini kara dönüştürmesi olarak da görülmektedir (Burt, 1992: 9). Burt (2005: 4), bir aktörün ilişkilerden oluşan bir yapı içerisindeki konumunun sosyal sermaye olarak ifade edilebileceğini söylemektedir ve bu kavramın aktörlerin ağ ilişkileri sayesinde diğerlerinden ayrıcalıklı bir konuma gelebileceklerini vurgulamaktadır. Sargut 'a (2006) göre ise sosyal sermayenin iki temel dayanağı bulunmaktadır. Bahsedilen dayanaklardan ilki bağlantılar ve ağ düzenekleri, ikincisi ise güvendir. İlk dayanak olan bağlantılar ve ağ düzenekleri; aktörlerin kaynaklara ulaşmasındaki araçlar olarak tanımlanabilir (Sargut, 2006).

Nahapiet ve Ghosal'ın (1998) yapmış olduğu çalışmada ise ele alınan sosyal sermaye kavramının örgüt araştırmaları açısından ufuk açıcı bir nitelikte olduğu ifade edilebilir. Araştırmacılar sosyal sermayeyi genel olarak örgüt düzeyinde incelemişlerdir. Örgütler de tıpkı bireyler gibi bir aktör olarak ağ düzenekleri içerisinde bir ilişki ağı oluşturarak sosyal sermaye düzeyini arttırabilir (Nahapiet ve Ghosal, 1998). Nahapiet ve Ghosal'a (1998:104) göre sosyal sermaye kavramı; bir aktörün sahip olduğu ya da sahip olabileceği kaynaklar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütün sahip olduğu örgütsel sosyal sermaye düzeyinin aynı zamanda rekabet avantajında belirleyici bir rol oynayabileceği ifade edilebilir (Nahapiet ve Ghosal, 1998). Kavramın yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; sosyal bilimler alanında birey, bölüm, örgüt gibi farklı düzeylerde ele alındığı, bu nedenle de oldukça farklı tanımlamaların olduğu söylenebilir.

Sosyal sermaye kavramıyla ilgili olarak yapılan farklı tanımlamalara bakıldığında ise anlam bütünlüğünü sağlamak adına Adler ve Kwon'un (2002) çalışması oldukça etkilidir (Özen ve Aslan, 2006). Adler ve Kwon (2002) sosyal sermaye kavramını üç ayrı kategoride incelemiştir. İlk kategoride sosyal sermaye, aktörlerin diğer aktörlerle kurdukları ilişkiler üzerinden açıklanan bir kavramdır. İkinci kategoride belirli bir grup içerisindeki aktörlerin

birbirleriyle kurdukları ilişkilerin yapısı üzerinden sosyal sermaye kavramı ele alınmaktadır. Son olarak da hem aktörler arasındaki ilişkilerin hem de bu ilişkilerin yapılarının incelenmesi üçüncü kategoride yer almaktadır. Yapılan çalışmada sosyal sermaye kavramı üzerinden içsel sosyal sermaye ve dışsal sosyal sermaye olarak iki farklı tanım yapılmıştır. İçsel sosyal sermaye; kapalı bir küme içerisindeki sosyal sermaye düzeyini, örgüt içi üyelerin ilişkilerinin ne derece güvene bağlı olduğunu ifade etmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Dışsal sosyal sermaye ise; özetle örgütün dışarıdaki aktörlerle olan bağlantı düzeyidir (Adler ve Kwon, 2002). Sargut'a (2006) göre araştırmacılar bu kategorileri içsel, dışsal ve her ikisi biçiminde adlandırmaktadır ve bu durum ilgili yazında epistemolojik bir tartışmanın da temelini oluşturmaktadır.

Bu tanımlardan hareketle, bir aktör olarak örgütlerin de tıpkı bireyler gibi sosyal sermaye kavramını bulundukları ağ düzenekleri içerisinde fayda sağlamak amacıyla kullanabilecekleri görülmektedir. Örgütsel sosyal sermaye düzeyi ile bu durum açıklanabilir. Örgütün kurmuş olduğu hangi tür ağ ilişkilerinin sosyal sermaye olarak kabul edilebileceği ise oluşturulan bağların niteliği ve gücüne göre değişmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Aşağıdaki alt başlıklarda ise hangi bağların örgütsel düzeyde daha fazla kazanımlar sağladığını anlamak amacıyla ağ araştırmaları tarafından oldukça önemli kabul edilen güçlü bağlar, zayıf bağların gücü ve yapısal boşluklar konuları ele alınmaktadır. Sosyal sermaye kavramını inceleyen araştırmacıların ürettiği sorulara bahsedilecek kuramların büyük ölçüde cevap oluşturduğu ifade edilebilir.

### **2.1.2. Güçlü bağlar**

Aktörlerin sahip olduğu, ağ düzeneği içerisinde bulunan bağların çeşitli niteliklere göre farklı anlamlar kazandığı söylenebilir. Çalışmanın bu başlığı altında hangi bağların güçlü bağlar olarak nitelendirilebileceği üzerinde durulacaktır.

Podolny'e (2001) göre güçlü bağlar; aktörlerin ağ düzeneklerinde güven temelli oluşturdukları kuvvetli bağlardır. Kültürel bazda oluşturulan güçlü bağlar birbirinden farklılık gösterebileceği gibi genel olarak; tanışıklığa, paylaşılan ortak öğelere dayanarak kurulan güçlü ilişkiler şeklinde ifade edilebilir (Podolny, 2001). Güçlü bağlar yaklaşımını ele alan çalışmalarda (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Gulati ve Gargulio, 1999; Podolny, 2001) genel olarak aktörlerin çıkarları doğrultusunda sosyal nitelikli olarak güçlü bağlar oluşturmaya meyilli oldukları ve burada vazgeçilmez ögenin güven duygusu olduğu savunulmaktadır. Arkadaşlık gibi aktörler arasında gelişen olumlu ilişki ağları güçlü bağlara örnek olarak verilebilir (Granovetter, 1973). Aynı zamanda arkadaşlık gibi olumlu ağ ilişkisi içerisinde olan

aktörlerin sosyal çevreleri de zaman içerisinde benzerlik gösterebilir (Granovetter, 1983). Podolny (2001:24) güçlü bağların bir sonraki başlıkta anlatılan zayıf bağlara göre aktörler arasında bilgi aktarımını kolaylaştıracağını savunmuştur. Gargiulo ve Benassi 'ye (2000: 184) göre; kapalı bir ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin birbirlerine yakın bir şekilde konumlanması güven duygusunun olması önkoşulu ile ticari ilişkilerle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012). Aktörlerin dahil oldukları ağ düzeneği içerisinde güçlü bağlar kurmaya meyilli olması güçlü bir sosyal sermaye oluşturabilme ihtimallerini de arttırabilir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Burt'e (2005: 94) göre özellikle belirsizliğin yaşandığı durumlarda kritik noktalardaki aktörlerin ne kadar iyi ve yakından tanındığı oldukça önemli hale gelmektedir.

Güçlü bağların olumlu taraflarının yanı sıra kavrama çeşitli eleştiriler de getirilmiştir. Çeşitli araştırmacılar tarafından (Burt, 2005; Gulati, Dialdin ve Wang 2005) güçlü bağlar yaklaşımına karşı geliştirilen eleştiriler özetle ağ düzeneğinin kapalı bir sistem olmasından dolayı küme dışındaki uzak noktalara ulaşamamak, bilgi akışını sağlayamamak şeklinde ifade edilebilir (Burt, 2005). Güçlü bağlardan oluşan ağ düzeneğinin görece daha kapalı bir düzenek olmasından dolayı; aktörlerin davranışlarının birbirine benzerlik göstereceği ve sistemin katı bir düzeninin olabileceği ifade edilebilir (Sargut, 2006). Sözen'e (2007) göre kritik noktalarda bulunan aktörler, bu kapalı sistem içerisinde sahip oldukları bilgi ve kaynakları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirilmiş güçlü bağlar aracılığıyla kurulan ilişkileri de suistimal edebilir. Bu ifadeden hareketle, güçlü bağlara sahip olan ve kritik noktalarda konumlanan aktörlerin kendi çıkarları doğrultusunda örgütün kazanımlarını engelleyebileceği ifade edilebilir. Güçlü bağların gücü yaklaşımı doğrultusunda ağ düzeneklerindeki ilişkiler değerlendirilirken bahsedilen bu olumsuz tarafların da dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

### **2.1.3. Zayıf bağların gücü**

Zayıf bağların gücü; Granovetter (1973) tarafından yeni mezunların iş bulma davranışları incelenirken ortaya atılan bir kavramdır. Granovetter (1973) kişilerin yeni iş arayışlarını ve bir işe girmede kişinin güçlü bağlarından ziyade zayıf bağlarının daha etkili olabileceğini ileri sürmüştür (Sözen ve Gürbüz, 2012: 329). Ağ düzenekleri içerisinde aktörlerin her zaman ilişki içerisinde olmadıkları söylenebilir ve görece uzak mesafelerde yer alan aktörler ile kurulan bağlantılar zayıf bağ olarak tanımlanabilir (Granovetter, 1973).

Granovetter (1983) kol mesafesindeki zayıf bağların aktörlere sağlayabileceği kazanımlar üzerinde durmuştur. Araştırmacı, çok sık gerçekleşmeyen ve uzak mesafelerde yer alan ilişkiler aracılığıyla güçlü bağlara nazaran avantajlar elde edilebileceğini ifade etmiştir (Granovetter,

1983). Aktörler bilgi ve kaynağa ulaşmada kendi çevrelerindeki bağlardan çok zayıf bağları birer köprü olarak kullanılabilir (Granovetter, 1983:209). Bu sayede, dahil olduğumuz gruplardan zayıf bağlar aracılığı ile başka sosyal gruplara ulaşmak mümkün olmaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012). Aktörler kendi avantajları doğrultusunda; güçlü bağlar kurarken gösterecekleri çaba ve geçen uzun bir zaman dilimini (Seibert vd., 2001: 222) tercih etmekten ziyade daha kolay bir şekilde zayıf bağlar kurmayı tercih edebilirler (Granovetter, 1983: 221). Nelson’a (1989) göre ise aynı zamanda zayıf bağlar aracılığıyla yeni bilgilere ulaşmak ve farklı bakış açıları kazanmak da mümkün olmaktadır.

Zayıf bağların gücü yaklaşımında aktörlerin ağ düzenekleri içerisinde sahip olabilecekleri tüm bu avantajların yanı sıra bir grup araştırmacı (Krackhardt, 1992; Nelson, 1989; Podolny ve Baron, 1997; Wegener, 1991) zayıf bağların bilgi akışı konusunda aktöre avantaj sağlayacağı konusunda hem fikir olsa da belirsizlik durumunda özellikle güven temelli oluşturulan güçlü bağların daha faydalı olacağını vurgulamaktadır.

#### **2.1.4. Yapısal boşluklar**

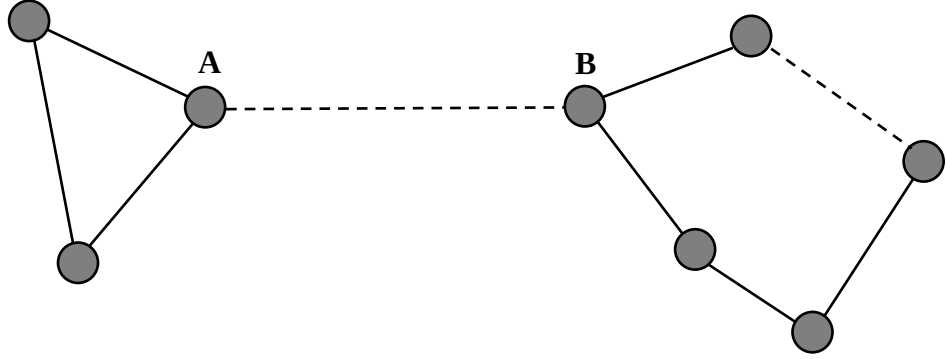
Önde gelen ağ araştırmacılarından olan Burt (1992) ağ ilişkilerinin niteliğinden ziyade (güçlü, zayıf vb.) aktörün ağdaki konumuna odaklanarak ‘yapısal boşluklar kuramını’ ortaya koymuştur. Ağ düzeneği içerisinde yer alan her aktörün her zaman birbirleriyle iletişim halinde olması mümkün olmayabilir. Bir ağ düzeneği içerisinde aktörler arasında herhangi bir bağ olmamasını Burt (1992) yapısal boşluk olarak tanımlamaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012). Yapısal boşluklar ağ düzeneğinde aktörler arasında bağlar olmadığından kaynaklanabildiği gibi eksik ilişkiler yüzünden de oluşabilmektedir (Burt, 2010). Burt’e (1997) göre aktörler kendi faaliyetlerine odaklanmaları nedeniyle ağ düzeneği içerisinde ilişki kopmaları yaşayabilir. Bu durum ağ düzeneğinde aktörler arasında bilgi akışının sekteye uğramasına, farklı bilgilerin dolaşmasına dolayısıyla da yapısal boşluklara neden olabilir (Burt, 1997). Yapısal boşlukların her iki ucunda bulunan aktörler birbirinden tamamen habersiz olmak zorunda değildir ancak; kendi faaliyetlerine odaklanmaları nedeniyle aralarında kopuk ilişkiler bulunmalıdır (Burt, 2008). Birbirleri arasında herhangi bir bağ bulunmayan ya da eksik ilişkiler yüzünden aralarında bilgi akışının olmadığı aktörleri birbirine bağlayan aktörler ise aracı olarak adlandırılmaktadır (Burt, 2008: 35). Burt ‘e (2004) göre dört farklı aracılık düzeyi bulunmaktadır. Bu aracılık düzeyleri Kahraman ve Sözen (2018) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Aktörler arasında bilgi akışını sağlayan basit aracılık rolü,
- Gruplar arasındaki bilgilerin aktarıldığı bir üst düzey aracılık rolü,

- Gruplar arasındaki benzerliklerin diğer gruplara fayda ve farklılık yaratması amacıyla aktarılan aracılık rolü,

- Gruplardaki farklı bilgileri harmanlayıp yeni bilgiler üreten aracılık rolü.

Aşağıdaki şekilde güçlü ve zayıf nitelikli bağlarla oluşmuş olan bir ağ düzeneği içerisinde aracılık rolü üstlenen iki aktörün konumlarının örneği verilmiştir.



Şekil 2.1. Güçlü Bağlar, Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar Örneği

**Kaynak:** Burt, R. S. (1992), The social structure of competition, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yukarıdaki şekil bir ağ düzeneği olarak düşünüldüğünde aktörler arasında çeşitli güçlü ve zayıf bağların kurulduğu görülmektedir. Aktörler arasındaki kesik çizgilerden oluşan bağlantılar zayıf bağları temsil ederken, kesintisiz çizgilerden oluşan bağlantılar ise güçlü bağları temsil etmektedir. Yapısal boşluklar kuramı çerçevesinde yapılan açıklamalar doğrultusunda ise A ve B kodlu aktörlerin yapısal boşluğun her iki tarafında konumlanan aktörler olduğu ifade edilebilir.

Yapısal boşlukları çeşitli ağ ilişkileriyle dolduran aktörler yani aracılar bu konumları sayesinde ağ düzeneğinde avantaj elde etmektedirler (Gargiuli ve Benassi, 2000: 184; Sözen ve Gürbüz, 2012). Ağ düzeneğinde birbirinden kopuk halde bulunan bu bağları bağlayan aracı rolü üstlenen aktörler, ağ içerisindeki bilgiye sahip olma ve bu bilgiyi kontrol edebilme fırsatını da elde etmiş olurlar (Burt, 1997). Bir başka deyişle, ağ düzeneğinde konumlarından dolayı birer köprü vazifesi gören bu aktörlerin aynı zamanda değerli bir güç elde etmiş oldukları ifade edilebilir (Sargut, 2006). Burt (2004) bir örgüt içindeki yapısal boşlukları dolduran aracılardan sahip oldukları ağı, sosyal sermaye olarak da tanımlamıştır. Podolny'e (2001) göre ise yapısal boşlukları dolduran aktörler elde ettikleri avantajı kariyer süreçlerini yönetmede kullanabilir.

Yapısal boşlukları dolduran konumlarda yer alan bireylerin elde ettikleri kazanımlara benzer şekilde örgütler de avantajlar elde edebilir. Yer aldıkları piyasa içerisinde yapısal boşluk konumunda olan örgütlerin bilgiye ulaşmalarının daha kolay olacağı ifade edilebilir (Kim ve ark., 2006). Ağ düzeneklerindeki yapısal boşluklar (Burt, 1992) Sargut'a (2006) göre bir çeşit tampon görevi görerek yapısal boşluğun her iki tarafındaki noktalara bilgi akışı sağlayabilir. Bu eylemlerle çeşitli rekabet avantajları elde edilebilir, farklı bilgiler birbirinden ayırt edilebilir (Sargut, 2006). Yapısal boşluğun her iki ucundaki aktörleri birbirine bağlayan ilişkinin genellikle temelde zayıf bir bağlantı olduğu (Granovetter, 1973) ancak güçlü bir etkisinin olabileceği ifade edilebilir (Sargut, 2006).

### **2.1.5. Merkezilik**

Ağ yapısı içerisinde bulunan bir aktörün diğer aktörlerle bağlantı sayısı olarak tanımlanan merkezilik, bir aktörün ağ düzeneğinde merkezde konumlanma derecesinin diğer bir ifadeyle, odakta olan aktörün bağlantı sayılarının göstergesi olarak ifade edilebilir (Jablin ve Putnam, 2001). Bu ifadelerden hareketle ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden bağlantı sayısı en fazla olan aktörün merkez konumda yer alacağı söylenebilir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Kilduff ve Brass'a (2010) göre ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin bağlantılı oldukları aktör sayısının fazla olması derece merkeziliği; ulaşabildiği aktör sayısının fazla olması yakınlık merkeziliği; doğrudan bağlantısı olmayan aktörler arasında aracılık rol sayısının fazla olması arasındalık merkeziliğini ifade etmektedir (Kızrak, Sözen ve Fayganoğlu, 2019). Bahsedilen merkezilik ölçümleri yüksek olan aktörlerin ağ düzenekleri içerisinde merkezde konumlandıkları kabul edilmektedir. Ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin merkezilik düzeylerinin belirlenmesi aktörün ne kadar etkin bir konumda yer aldığını görmek adına oldukça önemlidir.

Burt'e (2004) göre bir aktör merkezde konumlanan bir aktörle ilişki kurmaya başladıkça merkezilik derecesi de artmaktadır. Freeman'a göre (1979) ağ düzeneğinde bir aktörün merkezde konumlanma derecesi arttıkça aktör stratejik açıdan avantajlar elde etmektedir. Ağ düzeneğinde merkezde yer alan aktörlerin kaynaklara ulaşımı bağlantı sayılarının fazla olmasından dolayı daha kolay olacağından (Gnyawali ve Madhavan, 2001), bu aktörler oldukça önem kazanmaktadır (Sargut, 2006). Ağ düzeneğindeki aktörlerin merkezde konumlanan aktörlere bağımlılıklarının bu nedene dayanarak artabileceği ifade edilebilir (Stevenson ve Greenberg, 2000). Aynı zamanda merkezde bulunan aktörler daha fazla ilişki bağı kurma fırsatı elde ettiğinden sosyal ağlarını genişletmek adına da bir fırsat kazanmaktadır (Sözen, 2007).

Yukarıdaki ifadelerden hareketle merkeziliğin ölçümü konusunda çeşitli farklı yaklaşımlar bulunduğu söylenebilir. Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin popülerliğini saptamak amacıyla yapılan merkezilik ölçümleri; aktörlerden diğerlerine olan bağlantıların sayısı, diğer aktörlerden aktöre gelen bağlantıların sayısı, aktörlerin ağ düzeneklerindeki aracılık konumlarının sayısı hem aktöre doğru hem de aktörden diğer aktörlere doğru olan bağlantı sayılarının toplamı gibi çeşitli hesaplama yöntemleri kullanılarak analiz edilebilir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Örgütsel ağ kuramı çerçevesinde yapılan birçok sosyal ağ analizinde olumlu ağ ilişkilerinde merkezde konumlanan aktörlerin incelendiği ifade edilebilir. Ancak yapılan çalışma bağlamında olumsuz ağ ilişkilerinde merkezde konumlanan aktörler üzerinden de ağ düzenekleri hakkında birçok çıkarım yapılabileceği söylenebilir.

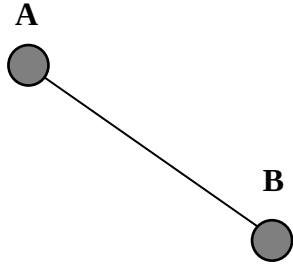
## **2.2. Olumsuz Ağ İlişkileri**

Sosyal ağlarla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, genellikle ağ düzeneklerindeki olumlu ilişkilerin ve bu ilişkiler aracılığıyla aktörlerin elde ettikleri kazanımların araştırmaların konusunu oluşturduğu ifade edilebilir. Labianca ve Brass'a (1998) göre sosyal ağ araştırmalarında olumsuz ağ ilişkilerinin değerlendirmelere katılması ihmal edilmektedir. Ağ düzenekleriyle ilgili yapılan analizlerde yalnızca olumlu ilişkilerin analize tabi tutulması, araştırılan konunun eksik bir şekilde değerlendirilmesine neden olabilir (Labianca ve Brass, 2006). Bu ifadelerden hareketle olumsuz ağ ilişkilerinin en az olumlu ağ ilişkileri kadar araştırmalarda değerlendirmelere dahil edilmesinin araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması açısından oldukça önemli olacağı söylenebilir. Özellikle sosyal ağ alanında olumsuz ağ ilişkilerine dikkat çeken araştırmacı Labianca 'nın ilgili yazındaki çalışmaları (Labianca vd., 1998; Labianca ve Brass, 2006; Elwardt vd., 2012; Venkataramani vd., 2013; Labianca, 2014; Marineau, Labianca ve Kane, 2016; Harrigan vd., 2020) sosyal ağ düzeneklerindeki olumsuz ağ ilişkilerini anlamada ufuk açıcı olarak nitelendirilebilir. Daha önceki kısımlarda anlatılan ilgili yazında oldukça değerli kabul edilen sosyal ağ kuramları ağ düzeneklerini genellikle olumlu faktörleri ele alarak değerlendirmişlerdir. Labianca'ya (2014) göre sosyal ağ çalışmalarında bu şekilde ağ düzeneklerinin olumlu ya da yansız ilişkilerden oluştuğu varsayımı kabul edilmektedir. Ancak araştırmacı ağ düzeneklerindeki ilişkileri değerlendirirken olumlu veya yansız ilişkilere ek olarak olumsuz ilişkilerin de değerlendirmelere eklenmesinin aynı zamanda çalışmalara daha bütüncül bir yaklaşım sunabileceğini düşünmektedir (Labianca ve Brass, 2006). Bu düşünceyi destekler nitelikte olan çeşitli araştırmalarda (Labianca vd., 1998; Labianca ve Brass, 2006; Venkataramani, Labianca ve Grosser, 2013) ağ düzenekleri içerisinde

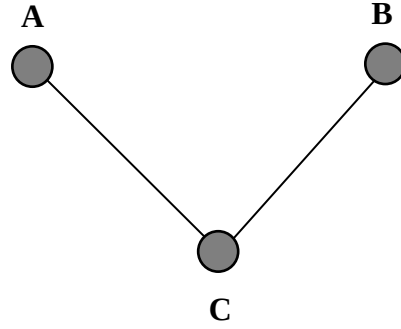
yer alan olumlu, yansız ve olumsuz ağ ilişkilerinin birlikte değerlendirilmesi gerekliliğinin önemi vurgulanmıştır. Bu bakış açısını güçlendirmek adına Labianca ve Brass (1998) aktörlerin ağ düzenekleri içerisinde sahip oldukları olumlu ve olumsuz ağ ilişkilerini sosyal bilanço olarak ilgili yazında kavramsallaştırmışlardır. Sosyal bilanço yaklaşımında, tıpkı örgütlerin mali bilançoları gibi aktörlerin de sosyal ağ bağlantıları birer bilanço olarak ele alınmaktadır (Venkataramani, Labianca ve Grosser, 2013). Bu kavrama göre; aktörler sahip oldukları ilişkilerle ağ düzeneklerinde kendilerine çeşitli faydalar yaratabilecekleri gibi sahip oldukları olumsuz ağ ilişkileriyle de belli yükler edinebilirler (Labianca, Brass ve Gray 1998). Labianca ve Brass'a (2006) göre tıpkı muhasebe kayıt sistemindekine benzer bir şekilde aktörün sahip olduğu olumlu ilişkiler aktörün sosyal ağ defterinin varlık tarafında, sahip olunan olumsuz ilişkilerin ise yükümlülük tarafında olduğu düşünülerek aktörlerin ağ ilişkileri hakkında bütüncül bir değerlendirme yapılabilir (Fayganoğlu, 2019).

Labianca'ya (2014) göre örgüt alanındaki yazında olumsuz ilişkiler genellikle olumsuz tutum, duygu, düşünce ve davranışları kapsayan kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Sosyal ağ araştırmalarında ise olumsuz ağ ilişkileri; aktörler arasındaki etkileşimler sonucunda gerçekleşen ve aktörlerde negatif duygular uyandıran veya negatif niyetler barındıran ağ bağlantılarıdır (Venkataramani, Labianca ve Grosser, 2013). Bahsedilen bağlantılar aktörlerin düşmanlık, dışlanma, kaçınma gibi hissetmiş veya sergilemiş oldukları olumsuz kavramlar yardımıyla açıklanabilir (Krackhardt, 1992). Bu ifadelerden hareketle olumsuz ağ ilişkileri; aktörün diğer bir aktöre karşı geliştirdiği olumsuz duygu, düşünce ve davranışları şeklinde özetlenebilir (Labianca ve Brass, 2006). Bir başka deyişle olumsuz ilişkilerin, ilişkideki en az bir kişinin başka bir kişiye karşı sürekli bir dizi olumsuz yargıyı, duyguyu ve davranışsal niyeti temsil etmesidir (Labianca ve Brass, 2006). Genellikle, sosyal ağlardaki ilişkilerin “arkadaş canlısı”, “olumlu” veya en azından “tarafsız” olduğu ifade edilebilir (Labianca ve Brass, 2006). Ancak sosyal ilişkilere bağlı olarak ara sıra hoşlanmama durumları ortaya çıkabilir ve bu durum geçici rahatsızlık ya da düşmanlık yaratabilir (Labianca ve Brass, 2006). Labianca ve Brass ilgili çalışmada olumsuz ağ ilişkilerinin dört farklı niteliği üzerinde durmuştur. Bu dört nitelik; ilişkinin gücü, mütekabiliyet, biliş ve sosyal mesafe olarak sıralanmaktadır. Labianca ve Brass araştırmalarında; ilişkinin gücünü aktörler arasındaki olumsuz ilişkinin davranışlara yansıma potansiyeli, mütekabiliyeti olumsuz ilişkinin aktörler arasındaki bir karşılığının olup olmaması durumu, biliş aktöre gelen olumsuz ilişkinin aktörün farkındalığıyla ilgili bir kavram, son olarak sosyal mesafeyi gelişen olumsuz ilişkinin doğrudan veya dolaylı oluşmasıyla alakalı olarak açıklamıştır (Fayganoğlu, 2019). Olumsuz ağ ilişkilerinin aktörler arasındaki sosyal

mesafeye bağılı olarak doğrudan gerçekleşebileceğı gibi dolaylı olarak da ortaya çıkabileceğı ifade edilebilir (Marineau, Labianca ve Kane, 2016). Marineau, Labianca ve Kane'e (2016) göre aktörlerin ağ düzenekleri içerisinde ikili ve olumsuz bir bağlantıya direkt sahip olmaları doğrudan olumsuz ağ ilişkisi iken; ağ düzeneginde olumsuz ilişkileri bulunan bir aktörle olumlu ilişki içerisinde olmak dolaylı olumsuz ağ ilişkisi olarak tanımlanabilir.



Şekil 2.2. Doğrudan Olumsuz Ağ Bağlantısı Örneğı



Şekil 2.3. Dolaylı Olumsuz Ağ Bağlantısı Örneğı

**Kaynak:** (Marineau, J. E., Labianca, G. ve Kane, G. N. (2016). Direct and Indirect Negative Ties and Individual Performance. *Social Networks*, 44, 238-252.

Labianca'ya (2014) göre aktörler arasında gelişen olumsuz ilişkilerin kaynağı uzun bir sürede tekrarlanan duygular, bilişsel değerlendirmeler ve davranışsal niyetlerdir. Bu kavramlardan hareketle Labianca (2014) ağ ilişkisini bir tutum olarak değerlendirip üç boyutta ele almıştır (Kızrak, Sözen ve Fayganoğlu, 2019: 346). Görece uzun bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşen ağ düzeneginde yer alan aktörler arasındaki hoşlanmama, sevmeme, birlikte vakit geçirmekten ve sohbet etmekten rahatsız olma, birbirinden çekinme gibi hisler olumsuz duygulara; aktörlerin ağ düzenekleri içerisinde diğer aktörlerle ilgili nesnel ve olumsuz çıkarımları ve birbirleriyle olan ilişkileri hakkındaki algıları bilişsel değerlendirmelere; aktörlerin birbirleri hakkında kötü niyetle yaptıkları dedikodu, iftira atma, hakaret, saldırganlık, tartışma gibi eylemler olumsuz ilişki ağındaki olumsuz davranışlara örnek olarak verilebilir (Kızrak, Sözen ve Fayganoğlu, 2019). Ağ düzenekleri içerisinde gerçekleşen olumsuz ağ bağlantıları bireyler arasında başlayıp daha sonra gelişerek gruplar arası olumsuz ilişkilere de neden olabilir (Labianca ve ark., 1998). Gruplar arasındaki dostluk gibi olumlu ağ ilişkilerinin, gruplar arasındaki olumsuz atmosferi önemli ölçüde etkilemediğı ancak; negatif ilişkilerin

gruplar arası algılanan olumsuz ilişkileri oldukça desteklediği yapılan araştırmalar doğrultusunda saptanmıştır (Labianca ve ark., 1998). Labianca ve diğ.'ne (1998) göre ağ düzeneği parçalara bölündükçe olumsuz ilişkiler doğrusal olarak artabilir. Grupların birbirinden habersiz olması durumunda ağ düzeneğinde kritik noktalarda konumlanan aktörlerin olumsuz ağ bağlantılarını tetikleyebileceği söylenebilir (Labianca ve ark., 1998). Grup içindeki kişiler grup dışı üyelerle ilişkilerde doğrudan yer almamış olsalar bile ağ düzeneğinde yer alan diğer gruplara karşı olumsuz ilişki algılarını kendi grup içi aktörlerine bağlı olarak arttırabilir (Labianca ve diğ., 1998). Bir başka deyişle grupların kendi iç yapılarındaki olumsuz durumlarla uğraşmaktan kaçınmak için negatif grup içi algılarını bir dış gruba yansıtabileceği söylenebilir (Labianca ve diğ., 1998). Tüm bu açıklamalar doğrultusunda ağ düzeneğinin parçalanmasının, ağ düzeneğinde aracılık konumunda yer alan aktör sayılarının artmasına, ağ düzeneğinin daha karmaşık bir hale gelmesine ve bilgi akışının sekteye uğramasına neden olabileceği dolayısıyla da olumsuz ağ ilişkilerini arttırabileceği ifade edilebilir (Labianca ve diğ., 1998; Labianca ve Brass, 2006).

Bazı araştırmacılar (Wiseman ve Duck 1995; Sherf ve Venkataramani, 2015) iki aktör arasında çok kısa bir süre içinde olumsuz tutumların gerçekleşebileceği vurgulamaktadır. Sherf ve Venkataramani 'e (2015: 4) göre ağ düzeneklerinde olumlu ağ ilişkilerine nazaran, olumsuz ağ ilişkileri daha kolay bir şekilde gerçekleşmektedir. Daha kısa sürede ortaya çıkıp kolay bir şekilde gelişen olumsuz ağ ilişkilerinde aktörlerin birbirine olumsuz birkaç duygu beslemesinin olumsuz ağ ilişkisinin oluşmasına yeterli olabileceği ifade edilebilir (Sherf ve Venkataramani, 2015). Aynı zamanda Uzzi'ye (1999) göre aktörler arasındaki güven temelli yerleşik ilişkiler görece belli bir zaman dilimi sonrasında kötü niyet olasılığını da arttırabilmektedir. Aktörlerin birbirlerine oldukça güvendiği olumlu ağ ilişkisi olumsuz bir hal aldığı anda ise taraflar için olduğundan daha yıkıcı bir hal alabilir (Labianca ve Brass, 2006). Sosyal bir ortamda gerçekleşen hoş olmayan etkileşimleri bireyler genellikle minimize edebilir veya onlardan uzaklaşabilirken, iş temelli olan sosyal ağlarda gerek iş akışı müdahaleleri gerekse hiyerarşik denetleyici ilişkiler olması gerekliliklerinden, aktörlerin bir örgütteki olumsuz ilişkilerin etkilerinden arınmalarının oldukça zor olabileceği söylenebilir (Labianca ve ark., 1998).

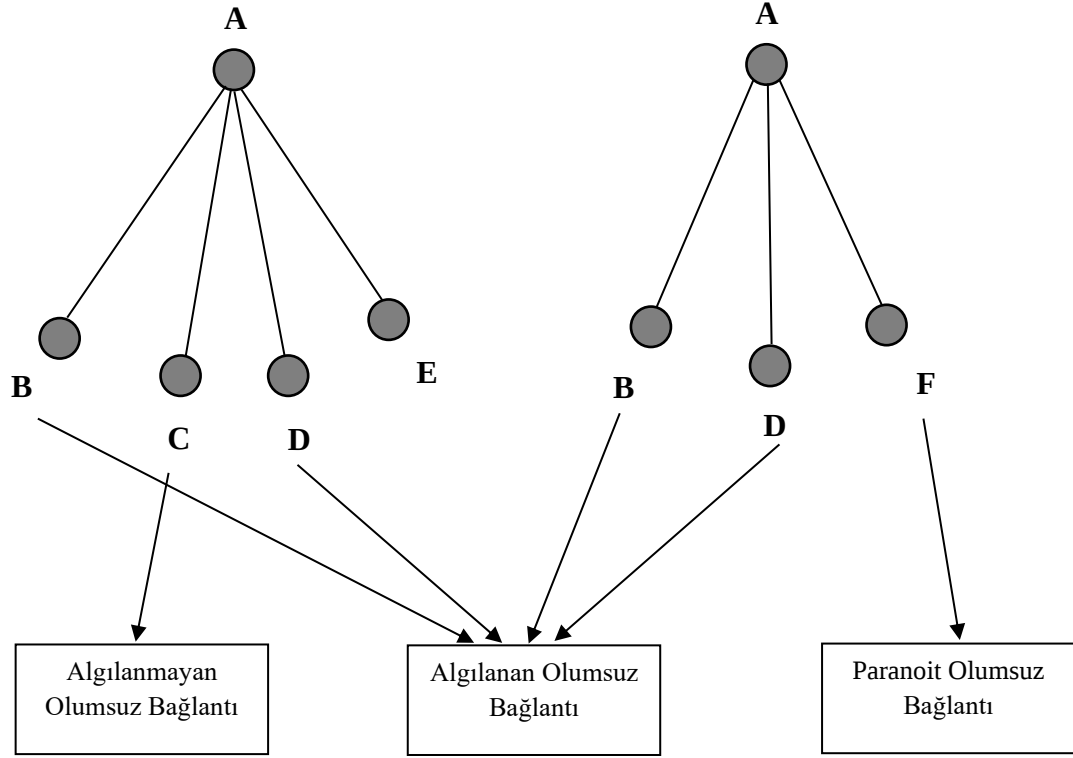
Gerçekleşen olumsuz ağ bağlantılarının bireylerin algılarına göre sınıflandırılabilceği de ifade edilebilir (Al – Atwi, 2018). Al Atwi'nin (2018) ilgili araştırmasında ele alınan algılanmayan olumsuz ağ bağlantısı, algılanan olumsuz ağ bağlantısı ve paranoit olumsuz ağ bağlantısı olmak üzere üç kavram aşağıda açıklanmıştır.

- Algılanmayan olumsuz ağ bağlantılarında aktörler ağ düzenekleri içerisinde kendilerine yöneltilen olumsuz bağlantıların farkında değildirler (Al – Atwi, 2018).

- Algılanan olumsuz bağlantılarda ise aktörler olumsuz ağ ilişkisi içerisinde kendilerine yöneltilen olumsuz bağlantıları ayırt edip bunları negatif düşüncelerle ilişkilendirmektedir (Al – Atwi, 2018).

- Paranoit olumsuz bağlantı türünde aktör ağ düzeneklerinde kendisine yöneltilen ve herhangi bir olumsuz nitelik taşımayan bağlantıları öyleymiş gibi algılamaktadır (Al – Atwi, 2018).

Al Atwi'ye (2018) göre algılanmayan olumsuz bağlarda aktörler kendisinden bilerek kaçınmayı tercih eden diğer aktörlerin farkında değildirler. Paranoit olumsuz bağların ise aktör diğer aktörlerin kendisinden kasıtlı olarak kaçınmamasına rağmen dışlanıyormuş gibi algılaması durumunda ortaya çıktığından söz edilmektedir. Algılanan olumsuz bağlarda aktörler; diğer aktörlerin kendisinden kasıtlı olarak kaçınmayı tercih ettiğinin bilincindedir (Al – Atwi, 2018). Olumsuz bağların, algı çerçevesinde yapılan bu değerlendirmelerden hareketle algılanan olumsuz bağların hem algılanmayan olumsuz bağların özelliklerini hem de paranoit olumsuz bağların özelliklerini taşıdığı ifade edilebilir (Al – Atwi, 2018). Ağ düzenekleri içerisinde gerçekleşen her olumsuz ağ bağlantısı aynı nitelikte olmayabilir ve aktörler üzerindeki etkileri de farklılık gösterebilir. İlgili çalışmada bilişsel düzeylere göre sınıflandırılan bu üç olumsuz ağ bağlantısının aktörler üzerinde en çok etki sahibi olanının algılanan olumsuz bağlar aracılığıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bahsedilen çalışmadaki bulguların Labianca ve Brass'ın (2006) çalışmasındaki olumsuz ilişkilerin bilişsel özelliği hakkındaki ifadeyi destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Aktörler arasında gerçekleşen olumsuz ağ bağlantıları algılanan olumsuz ağ bağlantılarındaki nitelikleri taşıdığından, algılanmayan veya paranoit olumsuz ağ ilişkilerine göre aktörler birbirlerine daha çok sorumluluk yüklemektedir (Al – Atwi, 2018).



Şekil 2.4. Algılanmayan Olumsuz Ağ Bağlantısı, Algılanan Olumsuz Ağ Bağlantısı ve Paranoit Olumsuz Ağ Bağlantısı Örneği

**Kaynak:** Al – Atwi, A. A. (2018). Oblivious, Pranoit and Disclosed Negative Tise: An Examination of the Mechanisms Underlying the Relationship Between Negative Ties and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 1-15.

Bahsedilen kavramlar doğrultusunda yukarıdaki şekilde noktalar birer aktör olarak düşünüldüğünde; B, C, D ve E'nin kasıtlı olarak A'dan kaçınmayı tercih ettiği, ancak A'nın B, D ve F'nin ondan hoşlanmadığını düşündüğü ve C ve E'nin de kaçındığını algılamadığı ifade edilebilir (Al – Atwi, 2018). Bu örnekten hareketle, bir aktörün kişisel ağının bu üç özellikten birini içerebileceği gibi tümünü de içerebileceği söylenebilir (Al – Atwi, 2018).

Yukarıdaki çeşitli açıklamalarla ağ düzeneklerinde oluşturulan olumsuz ağ ilişkilerinin; tanımı, nitelikleri, çeşitleri, ağ düzenekleri değerlendirilmelerine dahil edilmelerinin önemi vurgulanmıştır. Ağ düzeneklerinde yer alan tüm bu olumsuz ilişki ağlarının ilgili yazında genellikle olumsuz sonuçlarla bağdaştırıldığı vurgulansa da belirli koşullar ve bağlamlarda aktörler için yararlı olabileceği de söylenebilir (Marineau, vd., 2016). Olumsuz ağ ilişkileri kimi zaman aktörler için birer kaynak gibi düşünülebilir. Olumsuz ağ bağlantısı olan aktörler ağ düzenekleri içerisinde hayatta kalabilmek adına bu bağlantıları birer motivasyon ögesi olarak

görebilir (Venkatramani ve diğ., 2013). Olumsuz bağlantının taraflarından biri olan aktör aynı zamanda rakibinin hareketlerine dikkat edecektir ve bu doğrultuda çeşitli rekabet hamleleri yapabilme fırsatı yakalayabilecektir (Kilduff ve ark., 2016). Labianca ve Brass'a (2006) göre olumsuz ağ ilişkisi içerisinde olan aktörler karşı tarafın diğer olumsuz ağ ilişkilerini incelediğinde ise potansiyel tarafları tanıma fırsatı elde edilebilir.

Bu ifadelerden hareketle olumsuz ilişkilerin de en az olumlu ilişkiler kadar araştırma kapsamına dahil edilmesi gerekliliklerinden biri olarak (Labianca ve Brass, 2006) sosyal yaşamdaki ilişkilerin sadece olumlu veya yansız ilişkilerden oluşmadığı hatta aktörler üzerinde olumsuz ilişkilerin bazı şartlarda daha etkili olduğunu vurgulamıştır (Fayganoğlu, 2019). Günümüzde rekabetin çok yoğun olduğu piyasalarda aktörlerin daha fazla olumsuz yönlerini ortaya koydukları bu nedenle belki de araştırmalarda olumsuz ilişkilere daha fazla değinilmesi gerektiği söylenebilir (Eroğlu, 2005).

### **2.3. Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyal Ağlar**

Yapılan çalışma bağlamında toplumun en değerli örgütlerinden olan hastanelerde çalışanların iş yaşamlarının sosyal ağlar aracılığıyla ele alınması gerekliliğinin günümüz iş hayatı şartlarında oldukça elzemdir. Bu nedenle toplumun en büyük gereksinimlerinden olan sağlık hizmetini sağlayan bu örgütlerdeki sosyal ilişkilerin incelenmesi oldukça önemlidir.

Hastanelerde çalışan tüm personel içerisinde hemşirelerin hastalarla direkt olarak iletişime geçen ve çoğu zaman diğer sağlık personelleriyle hasta arasında köprü gören görevi üstlenen dolayısıyla da örgütler için oldukça önemli rolleri olan çalışan grubunu oluşturduğu ifade edilebilir. Sağlık hizmetini yerine getirirken kalitenin yakalanması ve bu yakalanan kalitenin düşmemesi adına hemşirelerin rollerini bilgi, beceri ve deneyimlerine dayanarak özellikle işten memnun bir şekilde yerine getirmesi oldukça önemli olacaktır. Bu rollerin aksaması durumunda ise örgütlerin çeşitli maliyetlere katlanmak zorunda kalabileceği söylenebilir. Olumsuz özellikteki çalışma şartları hemşireleri çeşitli nedenlerle işten ayrılma niyetine itebilir ve bir sonraki aşama olarak örgütlerdeki işgücü devir oranının artmasına neden olabilir. Bu bağlamda hemşireler işgücü devir hızı yüksek olan bir meslek grubu olarak kabul edilmektedir (Cavanagh ve Coffin, 1992). Bu problemin günümüzde de halen devam ettiği, küresel olarak nitelendirilebilecek bu sorunun (Cavanagh ve Coffin, 1992) özellikle ülkemiz için oldukça sıkıntılı bir durum oluşturduğu ifade edilebilir. Yapılan birçok çalışmada (Shortell ve diğ. 1991; Shields ve Ward 2001; Meterko ve diğ. 2004) sağlık personellerinden özellikle hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması dolayısıyla da işgücü devir oranı yüksek olan bir meslek grubunu oluşturması hastaneler açısından sağlık hizmetini yerine getirirken

oldukça önemli maliyetlere yol açan bir problem olarak tanımlanmıştır. Başta hasta ihtiyaçlarını karşılama ve yüksek kaliteli bakım sağlama faaliyetlerini sekteye uğratan (Galletta ve diğ., 2013) işten ayrılma niyeti zaman içerisinde örgüt için daha büyük maliyetlere neden olabilir. Bu maliyetlerin maddi kaynaklı oluşabileceği gibi maddi olmayan kaynaklardan da oluşabileceği ifade edilebilir (Contino 2002; Waldman ve ark. 2004). İşten ayrılma niyetine bağlı olarak hemşirelik meslek grubunda artan işgücü devir oranlarının maddi kaynaklı maliyetlere örnek olarak örgütlere bütçe maliyetleriyle ilgili sıkıntılarla dönebilir (Kuo ve diğ. 2014). İşten ayrılan hemşirelerin hastaların bakım kalitesinin düşmesindeki etkisi (O'Brien-Pallas, Murphy, Shamian, Li ve Hayes, 2010) ise maddi kaynaklı olmayan maliyetlere örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca işten ayrılan hemşirelerin yerini alacak yeni personel için ayrılan işe alım süreci, eğitim ve adaptasyon dönemi diğer maliyet unsurları olarak sıralanabilir (Yim ve diğ., 2017). Bu nedenlerle örgütler için oldukça önemli olarak kabul edilebilecek olan işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranları sürekliliği sağlamak ve örgüt hizmetinin kalitesini arttırmak adına kontrol edilmesi gereken unsurlardandır (Lagerlund ve diğ., 2015: 629). Bu noktada toplumun en önemli ihtiyaçlarından olan sağlık hizmetini sağlayan hastanelerde çalışan hemşirelerin işgücü devir oranlarının yüksek olmasının altında yatan nedenleri sosyal ilişkiler yardımıyla açıklayabilmek ümit edilmektedir. Mossholder ve diğ.'ne (2005) göre işgücü devir oranlarını tetikleyen nedenler incelenirken sosyal ilişkilerin teorik önemi genellikle göz ardı edilmektedir. Çalışma ilişkilerinde gerçekleştirilen iyileştirmelerin çalışanlara olumlu dönütler verdiği, çalışma ortamının refahını arttırdığı, çalışanların devamsızlıklarını azalttığı varsayıldığında; sosyal ağ kuramları çerçevesinde daha farklı bakış açıları geliştirilerek yeni yaklaşımlar elde edilebilir.

Hemşireleri işten ayrılma niyetine iten çeşitli birçok faktör sıralanabilir. Portoghese ve ark.'na (2015) göre çalışanların örgütten ayrılma kararını vermelerinde işyeri yaşamı, çalışma koşulları, psikososyal faktörler veya işyeri kültürü etkili olabilir. Sağlık sektöründeki sürekli değişen çalışma şartlarıyla baş etmekte güçlük çeken çalışanlar bu nedenle işten ayrılmayı seçebilir (Choi ve diğ. 2011). İşten ayrılma niyetine sebep olan faktörler arasında aşırı iş yükü, iş yaşamında yaşanan dengesizlikler, kaynak yetersizliği ve kaliteli bakım sağlanamaması da sıralanabilir (Wong ve Laschinger, 2015). Hemşirelerin elde ettikleri düşük gelir, algılanan sosyal statü nedenleriyle hemşirelerin diğer meslek gruplarında çalışan insanlara kıyasla daha fazla işten ayrılma niyetine yönelebilecekleri söylenebilir (Feng ve diğ., 2017: 389). Yapılan çalışmalarda hemşireler arasında işten ayrılma niyetinin yüksek olması bilinen bir sonuç olduğu gibi, hemşirelerin çalışma ortamlarında bu niyetleri üzerinden birbirlerini de etkileyebilecekleri

ifade edilebilir (Choi ve Kim, 2015). Çalışanı işten ayrılma niyetine iten az önce bahsedilen tüm bu faktörler Currie ve Hill'e göre (2012) şu şekilde özetlenebilir;

- Çalışma ortamının doğasından kaynaklanan sebepler,
- Çalışmadan elde edilen ekonomik nedenler,
- Kişiden kişiye farklılık gösterebilecek bireysel nedenler,

Hemşireler ve işten ayrılma niyetine olan yakınlıklarıyla ilgili olarak yazında birçok sayıda çalışma olduğu ifade edilebilir. Sağlık sektöründeki çalışanlardan zincirin en önemli halkalarından kabul edilebilecek olan hemşirelerin işten ayrılma niyetleriyle ilgili özellikle son yıllarda yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bahsedilen çalışmaların bulgularına bakıldığında; birkaç çalışmaya göre (Camerino ve ark. 2006, 2008; Takase ve ark. 2015, 2016) hemşirelerin yeterlilikleri ve iş yetenekleri hakkındaki algılarının işlerini bırakma niyetleri ile ters ilişkili olduğu ifade edilebilir (Takase ve diğ., 2015). İş yaşamıyla ev yaşamı arasında denge kuramayan ve huzursuzluk yaşayan hemşirelerin ise çalışma ortamında görece uzun süre vakit geçirmelerinin işten ayrılma niyetini etkilediği gözlemlenmektedir (Chen ve diğ., 2015). Hemşirelerin çalışırken yaşadıkları stres ile ilgili yapılan birkaç araştırmaya bakıldığında ise (Arshadi ve Damiri, 2013; Alsaraireh ve diğ., 2014) stres arttıkça hemşirelerin işe olan olumsuz duygularının geliştiği, devamsızlık gibi olumsuz davranışların arttığı ve işten ayrılma niyetine çalışanların daha çok yöneldiği ifade edilebilir. Bir başka deyişle hemşirelerin işlerine bağlı olarak yaşadıkları iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu ifadelere ek olarak (Chan ve diğ. 2013) hemşirelerin çalışma ortamı iyileştirildikçe işten ayrılma niyetlerinde görece azalma olduğu söylenebilir. Çalışma koşullarına ek veya bağımsız olarak kişinin kişisel nedenlerinin de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabileceği ifade edilebilir. Yaş, medeni durum, ebeveyn olma, kurumda geçirilen süre, eğitim düzeyi gibi tamamen kişiden kişiye değişebilecek olan özellikler de yapılan çalışmalarda (Lee ve ark., 2011; Lee ve ark., 2013) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak verilmiştir. Bütün bu faktörlere ek olarak çalışma ortamının özelliklerinden kabul edilen iş ilişkilerinin kalitesinin de işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir (Galletta ve diğ. 2016). Yapılan bir diğer çalışmada (Laschinger ve Finegan, 2005) hemşirelerin çalışma ortamında sahip oldukları profesyonel saygının finansal teşviklerden işten ayrılma niyetleri konusunda daha etkili olduğu bulunmuştur.

İşten ayrılma niyetine oldukça yakın olan hemşirelik meslek grubunun sahip olduğu sosyal ilişkiler ile konuya farklı bakış açıları getirilebileceği ümit edilmektedir. Sosyal yapının

incelenerek ilişkiler üzerinden çıkarımlar yapılması nedeniyle çalışmanın hem yönetim ve organizasyon alanı hem de sağlık kurumları yönetimi alanı açısından ilgi görebileceği ifade edilebilir. Özellikle olumsuz ağ bağlantılarıyla ilgili yerli yazında oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunması sebebiyle yapılan çalışmayla ilgili yazına katkı sunmak amaçlanmaktadır.

### **3. UYGULAMA: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

#### **3.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı**

Yapılan çalışmada Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir sağlık, uygulama ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin oluşturduğu sosyal ağ düzeneğindeki olumlu ilişki ağı, danışma ilişki ağı ve olumsuz ilişki ağı incelenmiştir. Araştırmanın konusunu, bir ağ düzeneğindeki olumlu, danışma ve olumsuz ilişki ağları oluşturmaktadır. Çalışmada özellikle olumsuz ağ ilişkileri üzerinde durulmuştur. Çalışmada aktörler arasındaki etkileşimden doğan olumsuz ağ ilişkilerinin incelenmesiyle ilgili yazına katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Daha önceki kısımlarda bahsedildiği gibi ilgili yazında yapılan çalışmalarda genellikle olumlu ağ ilişkilerine odaklanılırken olumsuz ağ ilişkileri göz ardı edilmektedir (Labianca ve Brass, 2006). Olumsuz ağ ilişkilerinin de olumlu ağ ilişkileri ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğinden (Labianca ve Brass, 2006) hareketle çalışmanın konusu bu doğrultuda belirlenmiştir. Çalışmanın konusu bağlamında olumsuz ilişki ağı kapsamında etkin rol oynayan aktörler üzerinden çeşitli sosyal ağ analizleri yapmak amaçlanmıştır. Ülkemizde ilgili yazında sınırlı sayıda çalışma bulunması nedeniyle de yapılan çalışma ile ilgili yazının zenginleştirilebileceği düşünülmektedir.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Yapılan çalışmanın kapsamı; olumlu ağ ilişkileri, sosyal sermaye ve olumsuz ağ ilişkileri olarak özetlenebilir. Çalışmanın konusu bağlamında ulaşılan yabancı ve yerli yazındaki kaynaklar araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Aynı zamanda araştırma kapsamında seçilen evren diğer bir sınırlılık nedenidir. Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir hastanede çalışan hemşirelerin oluşturduğu ağ düzeneği yerine farklı bir ağ düzeneğinin evren olarak belirlenmesi durumunda araştırma sonuçlarının değişebileceği ifade edilebilir. Çalışmada kullanılan sosyal ağ ölçeği ise çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Ölçekteki soruların değişmesi veya ölçeğin uygulandığı zaman diliminin değişmesi durumunda sonuçlarda farklılık elde edilebileceği söylenebilir. Aynı zamanda çalışmada kullanılan ölçekte aktörlerin isim ve soy isimlerinin yer alması nedeniyle aktörlerin soruları cevaplarken çekingen davranmış olabilecekleri ifade edilebilir. Bahsedilen faktörler genel olarak çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Ağ kuramlarına ilişkin yapılan çalışmalarda kullanılan ve yapılan araştırmanın analiz yöntemini oluşturan sosyal ağ analiz yönteminin geleneksel araştırma yöntemlerinden farklı olarak, aktörleri birbirinden bağımsız olarak anlamaya çalışmaktan ziyade; aktörlerin birbiri arasında olan etkileşimden doğan verinin analizine odaklanması yönüyle (Parkhe ve diğ., 2006: 561) alandaki egemen araştırma yöntemlerine tezat oluşturduğu söylenebilir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Bu yönüyle ağ analiz yöntemleri hem yabancı hem de yerli yazında son yıllarda oldukça ilgi görmektedir. Günümüzde yönetim ve organizasyon alanında halen oldukça sık kullanılan geleneksel araştırma yöntemlerinde daha çok bireylerden; tutumlarıyla, görüşleriyle, düşünceleriyle vb. ilgili bağımsız bilgilerin toplandığı ve bu bilgileri birleştirerek bir sonuç elde etme gayesi güdüldüğü söylenebilir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Bu yöntemlerde daha çok, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği ve gruplar arasında karşılaştırmaların yapıldığı ifade edilebilir. Bu nedenle geleneksel araştırma yöntemleriyle yapılan çalışmalarda aktörler arasındaki etkileşimlerden doğan bilgiyi açıklamak mümkün olmamaktadır. Ağ analiz yönteminin bu soruna ışık tuttuğu söylenebilir.

Örgütler arası ağ ilişkileri kapsamında sosyal ağ analizinin genellikle örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere iki düzeyde yapıldığı ifade edilebilir. Yapılan çalışmada aynı örgüt içerisinde yer alan aktörlerin oluşturduğu bir sosyal ağ incelenmiştir. Çalışmada ağ düzeneğinde bulunan aktörlerden doğan etkileşim sonucu ortaya çıkacak bilgiye ulaşmak amacıyla bu analiz yönteminin tercih edildiği söylenebilir. Bu analiz yöntemiyle örgüt içindeki aktörler birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmediği gibi iletişimleri sonucunda ortaya çıkan bilginin örgüt araştırmaları açısından oldukça değerli olduğu ifade edilebilir.

#### 3.3.1. Araştırma sorusu

Yapılan çalışmanın önemli bir halkasını oluşturan araştırma soruları aktörlerin yer aldıkları ağ düzenekleri içerisindeki konumlarını temel alarak oluşturulmuştur. Ağ düzeneğinde farklı konumlarda yer alan aktörlerin birbirleriyle olan bağları üzerinden çalışmanın ilerleyen kısımlarında çeşitli yorumlar yapılacaktır.

Araştırma Sorusu 1: Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından merkezde yer alan aktörlerin olumlu ilişki ağındaki konumları nedir?

Araştırma Sorusu 2: Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından merkezde yer alan aktörlerin danışma ilişki ağındaki konumları nedir?

Araştırma Sorusu 3: Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden yöneticilik rolüne sahip olanların olumlu ilişki ağındaki konumları nedir?

Araştırma Sorusu 4: Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden yöneticilik rolüne sahip olanların danışma ilişki ağındaki konumları nedir?

Araştırma Sorusu 5: Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden yöneticilik rolüne sahip olanların olumsuz ilişki ağındaki konumları nedir?

Araştırma Sorusu 6: Ağ düzeneğinde yer alan sevilmeyen aktörlerden olumlu ilişki ağında kesim noktasında bulunan aktörler var mıdır?

Araştırma Sorusu 7: Ağ düzeneğinde yer alan sevilmeyen aktörlerden danışma ilişki ağında kesim noktasında bulunan aktörler var mıdır?

Araştırma Sorusu 8: Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından merkezde yer alan aktörlerin ego bağlarının olumlu ilişki ağındaki konumları nedir?

Araştırma Sorusu 9: Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından merkezde yer alan aktörlerin ego bağlarının danışma ilişki ağındaki konumları nedir?

Yapılan çalışmada geliştirilen araştırma sorularıyla genel olarak ağ düzeneğinde derece merkezilik skorları doğrultusunda merkezde yer alan aktörlerin tespit edilmesi ve bulgular sonucunda yorumlar yapılması hedeflenmektedir. Burada daha çok kastedilen üç ağdaki derece merkezilik skorları bakımından merkezde yer alan aktörlerdir. Bu aktörlerin tespiti ile ağ düzeneğinde en etkin rollerde yer alan aktörlerin belirlenebileceği ifade edilebilir. Derece merkezilik ölçütünün bir aktörün sahip olduğu doğrudan bağlantı sayısını temsil eden bir ölçüt olduğu söylenebilir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında yapılan analizlerle ve analizler sonucunda elde edilen bulgularla derece merkezilik skorları en yüksek olan aktörler üzerinden, bu aktörlerin sahip oldukları ego bağları üzerinden ve ağ düzeneğinde yöneticilik rolleri bulunan aktörler üzerinden araştırma soruları cevaplanacaktır.

### **3.3.2. Analiz yöntemi**

Araştırmada sosyal ağ analizini yapmak amacıyla üç adet anket sorusu kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar UCINET 6.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilecektir.

### **3.3.3. Araştırmanın evreni**

Çalışmanın evrenini Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir hastanedeki 147 hemşire oluşturmaktadır. Ağ düzeneğinde bulunan çalışanlardan görüşmelere katılan 136 kişiden 112'si kadın (%82,4), 24 tanesi (%17,6) erkektir. Bahsedilen katılımcıların yaş ortalaması ise 29,07'dir. Katılımcıların 64'ü (%47,1) bekar, 72'si (%52,9) evlidir. 147 kişinin oluşturduğu ağ düzeneğindeki 136 kişiyle yüz yüze görüşmeler sonucuyla elde edilen demografik bilgiler daha detaylı bir şekilde aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ağ düzeneğinde çalışan katılımcıların dahil oldukları birimler tabloda numaralandırılmıştır. 10 farklı birimde çalışan toplam 147 çalışanın birimlere dağılım oranı ise tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.1. Demografik Bilgiler Tablosu

| Demografik Özellikler |         | Toplam | Oran (%) |
|-----------------------|---------|--------|----------|
| Cinsiyet              | Kadın   | 112    | 82,4     |
|                       | Erkek   | 24     | 17,6     |
| Yaş                   | 20 – 25 | 50     | 36,7     |
|                       | 26 – 30 | 39     | 28,7     |
|                       | 31 – 35 | 19     | 14       |
|                       | 36 – 40 | 19     | 14       |
|                       | 41 – 45 | 9      | 6,6      |
| Medeni Durum          | Bekar   | 64     | 47,1     |
|                       | Evli    | 72     | 52,9     |
| Çalışılan Bölüm       | 1       | 18     | 12,2     |
|                       | 2       | 6      | 4,1      |
|                       | 3       | 13     | 8,9      |
|                       | 4       | 14     | 9,5      |
|                       | 5       | 16     | 10,9     |
|                       | 6       | 9      | 6,1      |
|                       | 7       | 34     | 23,1     |
|                       | 8       | 8      | 5,5      |
|                       | 9       | 20     | 13,6     |
|                       | 10      | 9      | 6,1      |

Ağ düzeneği daha önce ifade edildiği gibi 147 aktörden oluşmaktadır. Bu 147 aktörden oluşan ağ düzeneğindeki olumlu ilişki ağı, danışma ilişki ağı ve olumsuz ilişki ağı incelenmiştir. Ağ düzeneğinde bulunan 147 aktörden 136 tanesi ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Ağ düzeneğinde toplam aktör sayısı 147 iken toplam bağlantı

sayısı 1.104'tür. Ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin sayıları ve birbirleriyle olan bağlantı sayıları arttıkça ağın daha fazla karmaşıklaşacağı ifade edilebilir. Çalışmada incelenen ağ düzeneğindeki toplam bağlantı sayıları olumlu ilişki ağında 549, danışma ilişki ağında 376 ve olumsuz ilişki ağında 179'dur. Olumlu ilişki ağında derece merkezileşme düzeyi %13, danışma ilişki ağında %13 ve olumsuz ilişki ağında %6 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle olumlu ilişki ağında bulunan aktörlerin %13'ünün derece bakımından merkezde konumlandığı ifade edilebilir. Derece merkezilik kavramı genel olarak ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin sahip oldukları doğrudan bağlantı sayılarıyla ilgilidir. Aktörlerden diğer aktörlere doğru giden bağlantılar dış derece merkezileşme ölçümünü verirken diğer aktörlerden aktörlere gelen bağlantılar iç derece merkezileşme ölçümünü karşılamaktadır. Bileşen sayısı olumlu ilişki ağında 40, danışma ilişki ağında 112 ve olumsuz ilişki ağında 125'tir. İlişki ağlarındaki bileşen sayısı ise ağın birbirinden bağımsız parçaları olarak tanımlanabilir. Ağ düzeneğindeki olumlu ilişki ağının çapı 13, danışma ilişki ağının çapı 7 ve olumsuz ilişki ağının çapı 9'dur. Çap ilişki ağlarındaki en uzun mesafeyi temsil etmektedir. Yapılan çalışmada incelenen ağ düzeneğini daha iyi tanımak adına yukarıda bahsedilen ifadeler doğrultusunda ve yapılan analizler sonucunda oluşturulan ağın tanımsal ölçümleri tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.2. Ağın Tanımsal Ölçümleri Tablosu

|     | Tanımsal Ölçümler          | Olumlu İlişki<br>Ağı | Danışma İlişki<br>Ağı | Olumsuz İlişki<br>Ağı |
|-----|----------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1.  | Toplam Aktör Sayısı        | 147                  | 147                   | 147                   |
| 2.  | Toplam Bağlantı Sayısı     | 549                  | 376                   | 179                   |
| 3.  | Ortalama Mesafe            | 5.335                | 2.722                 | 3.228                 |
| 4.  | Derece Merkezileşme Düzeyi | 0.134                | 0.135                 | 0.061                 |
| 5.  | Dış Merkezileşme Düzeyi    | 0.140                | 0.086                 | 0.040                 |
| 6.  | İç Merkezileşme Düzeyi     | 0.098                | 0.148                 | 0.061                 |
| 7.  | Yoğunluk                   | 0.026                | 0.018                 | 0.008                 |
| 8.  | Bileşen Sayısı             | 40                   | 112                   | 125                   |
| 9.  | Bağlantılılık              | 0.442                | 0.074                 | 0.044                 |
| 10. | Bölünme, Parçalanma        | 0.558                | 0.926                 | 0.956                 |
| 11. | Kapalılık Düzeyi           | 0.443                | 0.431                 | 0.056                 |
| 12. | En Uzun Yol, Çap           | 13                   | 7                     | 9                     |

### 3.3.4. Veri toplama aracı

Çalışmanın uygulandığı kurum Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir sağlık, uygulama ve araştırma hastanesidir. Kurumda 10 farklı birimde çalışan 147 hemşireden 136 tanesiyle yüz yüze görüşülerek sosyal ağ anketi uygulanmıştır. Çalışma kapsamında bu meslek grubunun seçilmesinin nedeni ise; hemşirelerin çalışma yaşamında işgücü devir oranının yüksek bir meslek grubu olması ve sosyal ağ analizleri yardımıyla bu durumu açıklayabilmektir.

Yapılan çalışmada kullanılan sosyal ağ anketinde üç soru yer almaktadır. İlk soru olumlu ilişki ağının, ikinci soru danışma ilişki ağının üçüncü soru ise olumsuz ilişki ağının analizine olanak tanımaktadır. Her bir sorunun cevabı çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. 147 çalışandan 136 çalışanla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup 11 kişiye ise çeşitli nedenlerle ulaşılamamıştır. Çalışmanın yapıldığı ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin isimleri ‘A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9, K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9, M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, N1, N2, N3, N4, N5, N6, N7, N8, N9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, R1, R2, R3’ kodları verilerek kimlikleri gizli tutulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki kısmında anlatılacak bulgularda aktörlere verilen bu kodlar kullanılacaktır.

Çalışmada Venkataramani ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada (2013) yer alan üç soru anket soruları olarak kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda çalışmada kullanılmış olan üç anket sorusu yer almaktadır.

Tablo 3.3. Anket Soruları Tablosu

|        |                                                                                                                                                                                              |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Soru 1 | Listedeki hangi kişiyi/kişileri yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız?                                                                                                                      |
| Soru 2 | Listedeki hangi kişilere iş ile ilgili danışır, onlardan malumat alırsınız?                                                                                                                  |
| Soru 3 | Bazen insanlar iş yerlerinde bizim kendimizi huzursuz hissetmemizi sağlayabilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı tercih edersiniz. Liste içerisinde çekindiğiniz bu tip insanlar var mı? |

**Kaynak:** Venkataramani, V., Labianca, G. L., ve Grosser, T. 2013. Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. Journal of Applied Psychology, 98: 1028–1039.

Ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin isim ve soy isimlerinden oluşan bir liste düzenlenmiştir. Aktörlere listeyi baz olarak yukarıdaki üç soruyu cevaplamaları istenmiştir. İlgili çalışmada yer alan bu üç sorudan ilkinin cevapları ile olumlu ilişki ağı, ikincisinin cevapları ile danışma ilişki ağı ve üçüncüsünün cevapları ile de olumsuz ilişki ağı analiz edilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

#### 3.4.1. Sosyal ağ analizi

Önceki kısımlarda anlatıldığı gibi Eskişehir ilinde faaliyet gösteren sağlık, uygulama ve araştırma hastanesinde çalışan 147 hemşireden oluşan ağ düzeneğindeki 136 hemşireye sosyal ağ analizinde kullanmak üzere üç adet anket sorusu yöneltilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda yapılan sosyal ağ analizleri 147x147'lik matris üzerinden elde edilmiştir. Çalışmanın uygulandığı ağ düzeneğinde yer alan aktörlerin kimlikleri gizli tutulmuş ve çeşitli kodlamalarla çalışmada tanımlanmıştır. Analizde yer alan aktörlerin bulunduğu ağ içerisindeki ilişkilerin tespitine yönelik olarak gerçekleştirilen 3 soruluk anket (Labianca, vd., 2013: 1033) neticesinde elde edilen verilerle ağ düzeneğinin olumlu ilişki ağı, danışma ilişki ağı ve olumsuz ilişki ağı analiz edilmiştir.

Olumlu ilişki ağının ve danışma ilişki ağının analizi sonucunda elde edilen iç derece merkeziliği, arasındalık merkeziliği ve yakınlık merkeziliği aktörlerin bulundukları ağ içerisindeki konumlarıyla ilgili bilgiler vermektedir. İç derece merkeziliği aktörün sahip olduğu

doğrudan bağlantı sayısını ifade ederken, arasındalık merkeziliği bir aktörün iki aktör arasındaki konumuyla alakalı bir kavramdır. Arasındalık merkeziliği kısaca ağdaki aracılık rolü olarak da ifade edilebilir. Yakınlık merkeziliği ise ağda bulunan bir aktörün diğer aktörlere kaç bağlantı üzerinden ulaşabildiğinin bir ölçütüdür. Bir aktörün yakınlık merkeziliği ne kadar yüksekse ağ içerisinde diğer aktörlere ulaşımının o kadar kolay olacağı söylenebilir.

Olumsuz ilişki ağının analiz edilmesi ile ise elde edilen merkezilik değerleri aktörün ağın içerisinde sahip olduğu bağlantı sayılarını ifade etmektedir. Olumsuz ilişki ağının analizi sonucunda iç derece merkezilik ve dış derece merkezilik olmak üzere iki ölçüt elde edilmektedir. İç derece merkezilik, ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden aktöre gelen ilişki sayılarını temsil etmektedir. Dış derece merkezilik ise, aktörden diğer aktörlere doğru olan ilişki sayıları ile alakalı bir ölçüttür. Bu nedenle olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skoru en yüksek olan aktör olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından merkezde konumlanan aktör olarak tanımlanabilir. Yapılan açıklamalar ve elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda olumsuz ilişki ağından iç derece merkezilik derecesi en yüksek olan aktörden başlayarak aktörlerin konumlarını daha iyi anlayabilmek adına bir sıralama yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgularla oluşturulan aşağıdaki tabloda ağ düzeneğindeki ilk 50 aktörün genel merkezilik ölçümleri gösterilmiştir. Tüm aktörlerin genel merkezilik ölçümleri tablosu çalışmanın ekler kısmında yer almaktadır.

Tablo 3.4. Genel Merkezilik Ölçümleri Tablosu

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 1.    | B2    | 1.000             | 0.000       | 10.807   | 0.000              | 0.000       | 10.603   | 10.000             | 2.000       |
| 2.    | R1    | 1.000             | 0.000       | 10.282   | 0.000              | 0.000       | 11.661   | 9.000              | 1.000       |
| 3.    | O1    | 4.000             | 0.713       | 11.019   | 1.000              | 0.003       | 10.384   | 8.000              | 1.000       |
| 4.    | L4    | 6.000             | 0.002       | 10.118   | 6.000              | 0.005       | 10.511   | 7.000              | 5.000       |
| 5.    | K2    | 0.000             | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       | 11.689   | 6.000              | 3.000       |
| 6.    | R2    | 7.000             | 1.026       | 10.118   | 14.000             | 0.432       | 10.634   | 5.000              | 1.000       |
| 7.    | F8    | 3.000             | 1.631       | 11.899   | 5.000              | 0.982       | 11.633   | 5.000              | 1.000       |
| 8.    | E4    | 2.000             | 0.000       | 9.918    | 2.000              | 0.000       | 9.766    | 4.000              | 4.000       |
| 9.    | B9    | 1.000             | 0.014       | 9.493    | 0.000              | 0.000       | 10.626   | 4.000              | 1.000       |
| 10.   | J2    | 0.000             | 0.000       | 9.252    | 0.000              | 0.000       | 9.612    | 4.000              | 1.000       |
| 11.   | P7    | 5.000             | 4.106       | 12.036   | 4.000              | 0.020       | 11.784   | 4.000              | 1.000       |
| 12.   | I5    | 0.000             | 0.000       | 10.238   | 0.000              | 0.000       | 10.451   | 4.000              | 1.000       |
| 13.   | I1    | 1.000             | 0.340       | 9.979    | 0.000              | 0.000       | 11.145   | 4.000              | 1.000       |
| 14.   | M9    | 3.000             | 2.089       | 10.879   | 7.000              | 0.170       | 9.746    | 3.000              | 3.000       |
| 15.   | K6    | 6.000             | 0.161       | 10.118   | 4.000              | 0.042       | 10.526   | 3.000              | 3.000       |
| 16.   | I3    | 3.000             | 0.096       | 11.309   | 1.000              | 0.647       | 12.362   | 3.000              | 2.000       |
| 17.   | A9    | 3.000             | 0.014       | 10.831   | 17.000             | 0.049       | 12.279   | 3.000              | 1.000       |
| 18.   | O4    | 0.000             | 0.000       | 9.618    | 0.000              | 0.000       | 10.391   | 3.000              | 1.000       |
| 19.   | E5    | 6.000             | 0.418       | 10.146   | 7.000              | 0.010       | 10.534   | 3.000              | 1.000       |
| 20.   | N7    | 5.000             | 0.107       | 11.061   | 1.000              | 0.038       | 10.125   | 3.000              | 1.000       |
| 21.   | A8    | 3.000             | 0.056       | 10.318   | 7.000              | 0.345       | 9.650    | 3.000              | 0.000       |
| 22.   | C4    | 1.000             | 0.000       | 10.696   | 0.000              | 0.000       | 0.000    | 3.000              | 0.000       |
| 23.   | O6    | 2.000             | 0.331       | 10.712   | 1.000              | 0.560       | 11.205   | 2.000              | 7.000       |
| 24.   | M1    | 9.000             | 5.137       | 10.641   | 9.000              | 0.044       | 10.587   | 2.000              | 2.000       |
| 25.   | L9    | 6.000             | 0.392       | 11.746   | 1.000              | 0.001       | 11.909   | 2.000              | 2.000       |

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 26.   | K5    | 0.000             | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       | 10.986   | 2.000              | 2.000       |
| 27.   | K3    | 3.000             | 10.335      | 11.532   | 1.000              | 0.000       | 9.643    | 2.000              | 2.000       |
| 28.   | E7    | 4.000             | 0.000       | 10.318   | 2.000              | 0.019       | 10.167   | 2.000              | 2.000       |
| 29.   | H5    | 18.000            | 16.198      | 12.279   | 4.000              | 0.388       | 12.404   | 2.000              | 2.000       |
| 30.   | A4    | 3.000             | 0.000       | 10.986   | 0.000              | 0.000       | 11.145   | 2.000              | 1.000       |
| 31.   | F1    | 4.000             | 0.000       | 11.171   | 4.000              | 0.000       | 11.188   | 2.000              | 1.000       |
| 32.   | B5    | 1.000             | 0.000       | 11.019   | 0.000              | 0.000       | 11.812   | 2.000              | 1.000       |
| 33.   | D7    | 6.000             | 1.923       | 11.188   | 3.000              | 0.024       | 10.986   | 2.000              | 1.000       |
| 34.   | A6    | 4.000             | 0.191       | 10.879   | 4.000              | 0.661       | 11.371   | 2.000              | 1.000       |
| 35.   | J8    | 9.000             | 1.163       | 10.153   | 2.000              | 0.028       | 9.682    | 2.000              | 1.000       |
| 36.   | B3    | 5.000             | 2.809       | 10.325   | 3.000              | 0.208       | 10.406   | 2.000              | 1.000       |
| 37.   | H9    | 4.000             | 0.183       | 10.097   | 1.000              | 0.005       | 10.429   | 2.000              | 1.000       |
| 38.   | P6    | 2.000             | 1.068       | 11.606   | 0.000              | 0.000       | 10.587   | 2.000              | 1.000       |
| 39.   | I7    | 6.000             | 0.107       | 10.473   | 0.000              | 0.000       | 9.586    | 2.000              | 1.000       |
| 40.   | D8    | 6.000             | 1.654       | 10.325   | 2.000              | 0.007       | 8.968    | 2.000              | 1.000       |
| 41.   | F3    | 3.000             | 0.161       | 10.815   | 1.000              | 0.000       | 10.399   | 2.000              | 1.000       |
| 42.   | O2    | 6.000             | 8.564       | 11.137   | 4.000              | 0.235       | 11.318   | 2.000              | 1.000       |
| 43.   | G9    | 1.000             | 0.268       | 10.953   | 1.000              | 0.096       | 10.767   | 2.000              | 0.000       |
| 44.   | J3    | 2.000             | 4.983       | 11.671   | 1.000              | 0.090       | 10.665   | 2.000              | 0.000       |
| 45.   | E9    | 0.000             | 0.000       | 8.701    | 1.000              | 0.000       | 10.595   | 2.000              | 0.000       |
| 46.   | M3    | 1.000             | 0.006       | 11.736   | 0.000              | 0.000       | 11.812   | 2.000              | 0.000       |
| 47.   | P3    | 7.000             | 1.438       | 11.831   | 2.000              | 0.006       | 11.967   | 2.000              | 0.000       |
| 48.   | P8    | 4.000             | 0.412       | 11.388   | 1.000              | 0.002       | 10.904   | 2.000              | 0.000       |
| 49.   | H6    | 6.000             | 7.089       | 12.500   | 1.000              | 0.014       | 12.197   | 1.000              | 6.000       |
| 50.   | N8    | 2.000             | 0.198       | 10.076   | 0.000              | 0.000       | 9.688    | 1.000              | 4.000       |

Yukarıdaki tabloda ağ düzenesinde yer alan aktörlerin sosyal ağ analizi sonucunda elde edilen olumlu ilişki ağındaki; iç derece merkezilik, arasındalık merkeziliği, yakınlık merkeziliği danışma ilişki ağındaki; iç derece merkezilik, arasındalık merkeziliği, yakınlık merkeziliği ve olumsuz ilişki ağındaki iç derece merkezilik, dış derece merkezilik skorları yer almaktadır. 147 aktörün bulunduğu ağda olumsuz ilişki ağındaki iç derece merkezilik skoru en yüksek olan aktörden başlayarak ilk 50 aktörün sosyal ağ analiz sonuçları sıralanmıştır.

Çalışmada kullanılan sosyal ağ anketinin üçüncü sorusu ile, incelenen ağdaki aktörlerin birbirleri arasındaki olumsuz ilişkileri ele alınmıştır. Yapılan merkezilik ölçümleri doğrultusunda B2 kodlu aktör, olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skoru en yüksek olan aktör olduğu için ağın merkezinde konumlanmaktadır. Daha önceki kısımlarda bahsedildiği gibi iç derece merkeziliğin aktöre diğer aktörler tarafından gelen ilişkileri gösteren bir ölçüt olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle iç derece merkezilik skoru aktöre diğer aktörlerden gelen bağlantı sayılarını ifade etmektedir. Bu ifade yardımıyla, B2 kodlu aktörün iç derece merkezilik skorunun en yüksek olan aktör olması nedeniyle ağdaki olumsuz bağlantı sayısı en fazla olan kişi olduğu gözlemlenmektedir. Başka bir ifadeyle, B2 kodlu aktörün ağdaki en sevilmeyen kişi olduğu bu analiz sonucu doğrultusunda söylenebilir. B2 kodlu aktörün olumlu ve danışma ilişki ağlarındaki yine yapılan analizler doğrultusunda iç derece merkeziliğinin düşük olduğu saptanmıştır. Olumlu ve danışma ilişki ağlarında arasındalık merkeziliği açısından ise B2 kodlu aktör oldukça sınırlı bir etki alanına sahiptir. Olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağında arasındalık merkeziliğinin 0.000 olarak tespit edilmesinden dolayı B2 kodlu aktörün bu iki ağ içerisinde herhangi bir aracılık rolü üstlenmediği ifade edilebilir. Yine olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağı bağlamında yapılan analizler göz önüne alındığında yakınlık merkeziliği ise B2 kodlu aktör açısından çok düşük değildir. B2 kodlu aktörün bu iki ağda diğer aktörlere ulaşımının olduğu söylenebilir. Ancak aktör genel olarak ağdan izole noktalarda konumlanmaktadır.

Olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik ölçütü en yüksek olan ikinci aktör ise R1 kodlu aktördür. R1 kodlu aktörün olumsuz ilişki ağında merkezde yer alan aktörlerden biri olduğu ifade edilebilir. Olumlu ve danışma ilişki ağlarında ise iç derece merkezilik skorunun oldukça düşük olduğu görülmektedir. R1 kodlu aktörün olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağındaki arasındalık merkezilik skoru düşüktür. Bu iki ağdaki yakınlık merkeziliği skorunun ise ağın geneline kıyasla çok düşük olmadığı görülmektedir. O1 ve K2 kodlu aktörlerin de üç ağda da benzer konumlarda yer aldığı ifade edilebilir. L4 ve R2 kodlu aktörler ise; olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skoruna göre merkezde yer alan dördüncü ve altıncı aktörlerdir. Bu aktörlerin yapılan analizler sonucunda merkezde yer alan diğer aktörlerden farklı olarak olumlu

ve danışma ilişki ağlarında iç derece merkezilik skorlarının yüksek olduğu görülmektedir. İki ağdaki arasındalık merkeziliğinde ise aracılık rollerinin kısmi olduğu ifade edilebilir. Bu iki aktörün olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağındaki yakınlık merkezilik durumları ise yüksektir. Aktörler olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorları doğrultusunda ağın merkezinde yer almalarına rağmen olumlu ve danışma ilişki ağlarında da etkin bir şekilde rol oynamaktadırlar.

Tablo 3.5. Yöneticilerin Genel Merkezilik Ölçümleri Tablosu

| S. No | Aktör | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
|       |       | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 1.    | A6    | 4.000             | 0.191       | 10.879   | 4.000              | 0.661       | 11.371   | 2.000              | 1.000       |
| 2.    | A8    | 3.000             | 0.056       | 10.318   | 7.000              | 0.345       | 9.650    | 3.000              | 0.000       |
| 3.    | C3    | 5.000             | 0.529       | 11.822   | 17.000             | 0.214       | 12.468   | 0.000              | 2.000       |
| 4.    | F8    | 3.000             | 1.631       | 11.899   | 5.000              | 0.982       | 11.633   | 5.000              | 1.000       |
| 5.    | F9    | 1.000             | 0.000       | 10.007   | 5.000              | 0.000       | 11.609   | 0.000              | 0.000       |
| 6.    | H1    | 11.000            | 0.442       | 12.157   | 24.000             | 0.705       | 13.129   | 0.000              | 0.001       |
| 7.    | I8    | 2.000             | 0.050       | 11.344   | 11.000             | 2.054       | 12.479   | 0.000              | 1.000       |
| 8.    | J5    | 6.000             | 0.000       | 11.019   | 9.000              | 0.039       | 11.145   | 0.000              | 1.000       |
| 9.    | K7    | 0.000             | 0.000       | 10.887   | 4.000              | 0.076       | 11.774   | 1.000              | 2.000       |
| 10.   | K8    | 4.000             | 3.379       | 10.823   | 13.000             | 1.118       | 11.542   | 0.000              | 1.000       |
| 11.   | L7    | 1.000             | 2.438       | 10.657   | 12.000             | 0.446       | 11.487   | 1.000              | 1.000       |
| 12.   | N2    | 3.000             | 1.247       | 11.120   | 8.000              | 0.828       | 11.784   | 1.000              | 1.000       |
| 13.   | R2    | 7.000             | 1.026       | 10.118   | 14.000             | 0.432       | 10.634   | 6.000              | 3.000       |

Çalışmada incelenen ağda bulunan aktörlerden A6, A8, C3, F8, F9, H1, I8, J5, K7, K8, L7, N2, R2 kodlu olanların yöneticilik rolü olanlar olduğu ifade edilebilir.

A6 ve A8 kodlu aktörlerin; olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağında iç derece merkezilik skorlarına göre merkezi konumda yer almadıkları ifade edilebilecekken yakınlık merkezilik

sonuçları ağdaki aktörlerin geneline göre yüksektir. Bu sonuca göre bu aktörlerin ağdaki diğer aktörlere ulaşımının nispeten daha kolay olacağı söylenebilir. Olumsuz ilişki ağında ise her iki aktörün de iç derece merkezilik skoru, ağın merkezinde yer almasalar da yüksek çıkmıştır.

C3 kodlu aktörün; olumlu ilişki ağında iç derece merkezilik skoruna göre merkezde yer almadığı söylenebilir. Ancak aktör ağ düzeneğinden izole bir konumda yer almamaktadır. Aktörün danışma ilişki ağındaki iç derece merkezilik skoruna göre merkezilik derecesi ise oldukça yüksektir. Yine aynı ağdaki yakınlık merkezilik sonucu da yüksek çıkmıştır. Olumsuz ilişki ağında ise aktörün iç derece merkezilik ölçütüne göre merkezi konumda yer almadığı söylenebilir.

F8 kodlu aktörün; olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağında yakınlık merkeziliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Aktör olumsuz ilişki ağında ise iç derece merkezilik ölçütüne göre merkezdeki aktörlerdendir. İç derece merkezilik ölçüt sonuçlarına göre yapılan sıralamada aktör, olumsuz ilişki ağında yedinci sırada yer almaktadır.

F9 kodlu aktörün; olumlu ilişki ağında iç derece merkezilik skoruna göre merkezi konumda yer almadığı söylenebilir. Ancak olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağındaki yakınlık merkezilik sonuçları yüksektir. Olumsuz ilişki ağında ise iç derece merkezilik sıralamasına göre ağdaki 147 kişiden 145. sıradaki aktördür.

H1 kodlu aktörün; olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağında iç derece merkezilik skorları doğrultusunda merkezde konumlandığı ve yakınlık merkezilik sonuçlarının yüksek olduğu söylenebilir. Aktör olumsuz ilişki ağında ise merkezde yer almamaktadır.

I8 ve J5 kodlu aktörlerin; olumlu ilişki ağında yalnızca yakınlık merkeziliği yüksekken, danışma ilişki ağında hem yakınlık merkezilik skoru yüksek hem de iç derece merkezilik ölçüm sonuçlarına göre merkezdeki aktörlerden olduğu söylenebilir. Olumsuz ilişki ağında ise aktörlerin merkezde yer almadığı ifade edilebilir.

K7 kodlu aktörün; olumlu ilişki ağında yakınlık merkeziliği yüksektir. Danışma ilişki ağında merkezi konumdadır ve yakınlık merkezilik skoru yüksektir. Olumsuz ilişki ağında ise aktör iç derece merkezilik skoruna göre ortalama düzeyde merkezdedir.

K8, L7, N2 kodlu aktörlerin; olumlu ilişki ağında yakınlık merkeziliği yüksektir. Aktörler danışma ilişki ağında ise iç derece merkezilik ölçümlerine göre merkezde yer almaktadırlar. Olumsuz ilişki ağında ise aktörlerin iç derece merkezilik skorları doğrultusunda merkez konumda yer almadıkları ifade edilebilir.

R2 kodlu aktörün; üç ağda da iç derece merkezilik skorlarının yüksek olması sebebiyle merkezde yer aldığı söylenebilir.

Tablo 3.6. Olumlu İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Egolarının İç Derece Merkezilik Skorları

| S. No | Aktör | Olumsuz İç Derece Merkezilik | Olumlu İç Derece Merkezilik | Danışma İç Derece Merkezilik |
|-------|-------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1.    | P7    | 4.000                        | 5.000                       | 4.000                        |
| 2.    | I1    | 4.000                        | 1.000                       | 0.000                        |
| 3.    | E5    | 3.000                        | 6.000                       | 7.000                        |
| 4.    | K6    | 3.000                        | 6.000                       | 4.000                        |
| 5.    | M1    | 2.000                        | 9.000                       | 9.000                        |
| 6.    | J8    | 2.000                        | 9.000                       | 2.000                        |
| 7.    | J7    | 1.000                        | 5.000                       | 2.000                        |
| 8.    | N5    | 0.000                        | 3.000                       | 13.000                       |
| 9.    | K8    | 0.000                        | 4.000                       | 13.000                       |
| 10.   | M2    | 0.000                        | 4.000                       | 5.000                        |
| 11.   | G3    | 0.000                        | 3.000                       | 3.000                        |
| 12.   | O5    | 0.000                        | 4.000                       | 1.000                        |
| 13.   | O9    | 0.000                        | 6.000                       | 1.000                        |
| 14.   | A5    | 0.000                        | 1.000                       | 0.000                        |

Yukarıdaki 14 aktör olumlu ilişki ağında sevilmeyen aktörlerin ego bağlarının bulunduğu aktörlerdir. Ego bağları aktörlerin doğrudan ilişki içerisinde olduğu aktörler olarak tanımlanabilir.

P7 kodlu aktör; olumlu ve danışma ilişki ağlarında merkezden uzak noktalarda konumlanmamaktadır. Olumsuz ilişki ağında ise aktör iç derece merkezilik ölçütüne göre tüm ağdaki sıralamaya göre 11. sırada yer almaktadır.

I1 kodlu aktör; olumlu ve danışma ilişki ağlarında merkezde değilken, olumsuz ilişki ağında merkeze yakın konumlanmaktadır.

J8, M1 ve E5 kodlu aktörler; olumlu ve danışma ilişki ağlarında çok etkin değillerdir. Olumsuz ilişki ağında ise aktörler sırasıyla; 35., 24., ve 19. sırada yer almaktadırlar.

K6 kodlu aktör; olumlu ve danışma ilişki ağlarında merkezden çok uzak bir noktada olmamasına ek olarak olumsuz ilişki ağında da aktör, sıralamada 15. sırada yer almaktadır.

J7, O9, M2 ve A5 kodlu aktörler; olumlu ilişki ağında merkeze yakındır. Olumsuz ilişki ağında ise merkezde değildirler.

N5 kodlu aktörün; danışma ilişki ağında merkezde konumlandığı söylenebilir. Ağ içerisindeki aktörler N5 kodlu aktöre danışmaktadır. Olumsuz ilişki ağında ise aktör merkezden uzak bir nokta konumlanmaktadır.

K8 kodlu aktör; olumlu ve danışma ilişki ağında merkeze yakın bir konumda yer almaktadır. Olumsuz ilişki ağında ise aktörün merkezden uzak bir noktada yer aldığı ifade edilebilir.

G3 ve O5 kodlu aktörler; olumlu ve danışma ilişki ağında merkeze yakındır. Olumsuz ilişki ağında ise aktörler merkezden uzak bir noktadadır.

Tablo 3.7. Danışma İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Egolarının İç Derece Merkezilik Skorları

| S. No | Aktör | Olumlu İç Derece | Danışma İç Derece | S. No | Aktör | Olumlu İç Derece | Danışma İç Derece |
|-------|-------|------------------|-------------------|-------|-------|------------------|-------------------|
| 1.    | H1    | 11.000           | 24.000            | 13.   | K8    | 4.000            | 13.000            |
| 2.    | A3    | 11.000           | 1.000             | 14.   | M2    | 4.000            | 5.000             |
| 3.    | M1    | 9.000            | 9.000             | 15.   | O5    | 4.000            | 1.000             |
| 4.    | E6    | 9.000            | 8.000             | 16.   | D3    | 4.000            | 0.000             |
| 5.    | J8    | 9.000            | 2.000             | 17.   | N5    | 3.000            | 13.000            |
| 6.    | L6    | 8.000            | 0.000             | 18.   | M9    | 3.000            | 7.000             |
| 7.    | E5    | 6.000            | 7.000             | 19.   | G3    | 3.000            | 3.000             |
| 8.    | K6    | 6.000            | 4.000             | 20.   | N9    | 3.000            | 0.000             |
| 9.    | M6    | 6.000            | 1.000             | 21.   | L7    | 1.000            | 12.000            |
| 10.   | G2    | 6.000            | 1.000             | 22.   | A5    | 1.000            | 0.000             |
| 11.   | P7    | 5.000            | 4.000             | 23.   | J2    | 0.000            | 0.000             |
| 12.   | J7    | 5.000            | 2.000             |       |       |                  |                   |

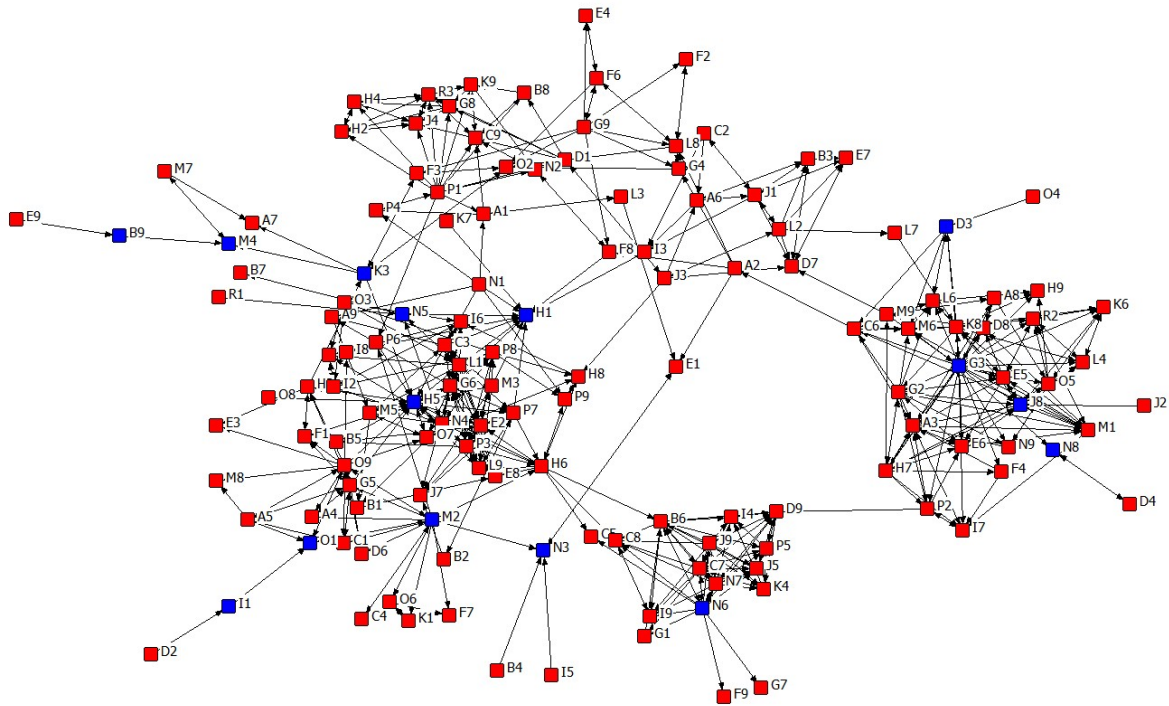
Yukarıdaki tabloda iç derece merkezilik skorları verilen 23 aktör danışma ilişki ağında sevilmeyen aktörlerin ego bağlantılarını oluşturmaktadır.

B2, K2, R1 kodlu aktörler olumsuz ilişki ağında merkezde yer alan aktörlerdendir. K2 ve R1 kodlu aktör danışma ilişki ağında H1 kodlu aktör ile doğrudan bağlantı kurmaktadır. B2 kodlu aktör ise P7 kodlu ego bağı aracılığıyla H1 kodlu aktöre ulaşmaktadır. H1 kodlu aktörün

ise olumlu ilişki ağında iç derece merkezilik skoru bakımından merkezde konumlanan aktörlerden biri olduğu ifade edilebilir.

Yukarıdaki tablo doğrultusunda ağ düzeneğinde yer alan ve görece sevilmeyen aktörler konumunda bulunan aktörlerin danışma ilişki ağında sahip oldukları ego bağlarının olumlu ilişki ağı çerçevesinde genel olarak etkin ya da izole olmayan aktörler olduğu söylenebilir. Olumlu ilişki ağında derece merkezilik skorlarına göre sıralanan ego bağlantısı olan aktörlere tabloda bakıldığında genel olarak ağ düzeneğinde olumlu ilişkilere sahip olan aktörler olduğu görülmektedir. Derece merkezilik skorları çok yüksek olmayan birkaç aktörün ise en azından ağ düzeneğinden yalıtılmış olmadığını söylemek mümkündür. Bir başka ifadeyle genel olarak olumsuz ilişki ağında merkezde konumlanan aktörlerin danışma ilişki ağındaki egolarının olumlu ilişki ağından izole olmadıkları söylenebilir.

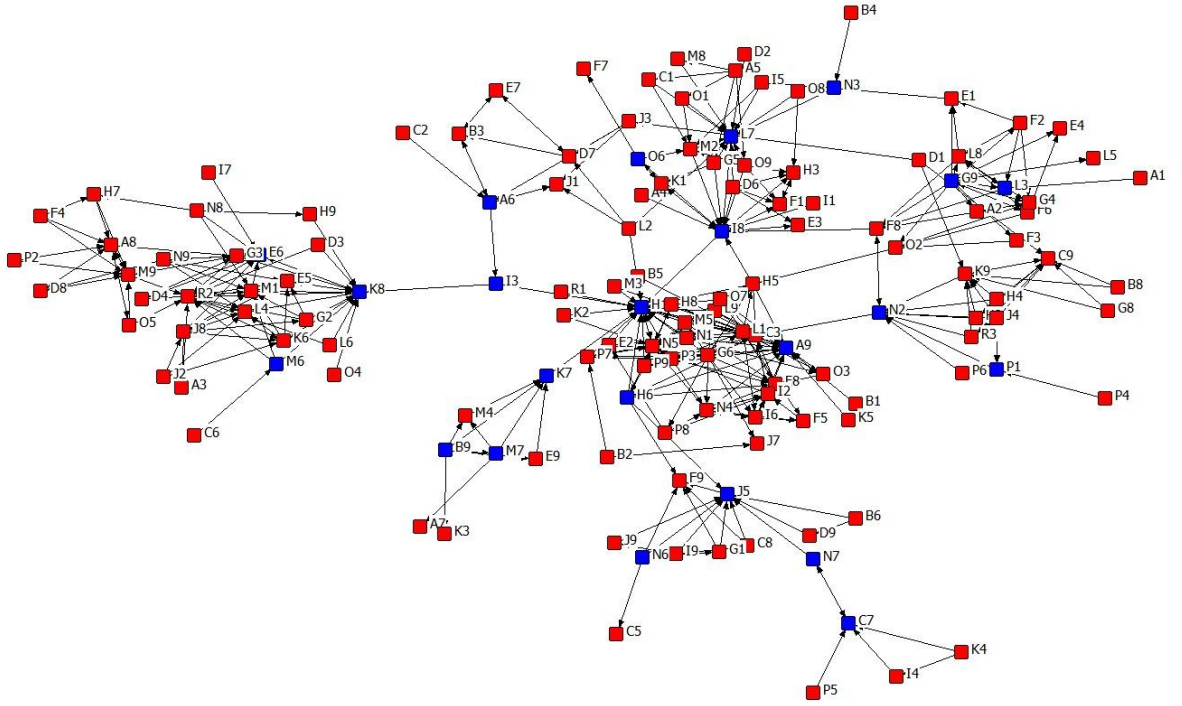
### 3.4.2. İlgili diyagramlar ve yorumları



Şekil 3.1. Olumlu İlişki Ağı Diyagramı

Ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin olumlu ilişki ağını gözlemlemek adına sorulan anketin ilk sorusuna verilen cevaplar neticesinde Şekil 3.1.'deki olumlu ilişki ağı diyagramı oluşturulmuştur. Diyagram incelendiğinde ve yapılan ölçümler sonucunda ağ düzeneği içerisinde olumlu ilişki ağında dört temel grup olduğu ifade edilebilir. Bu gruplar tek tek

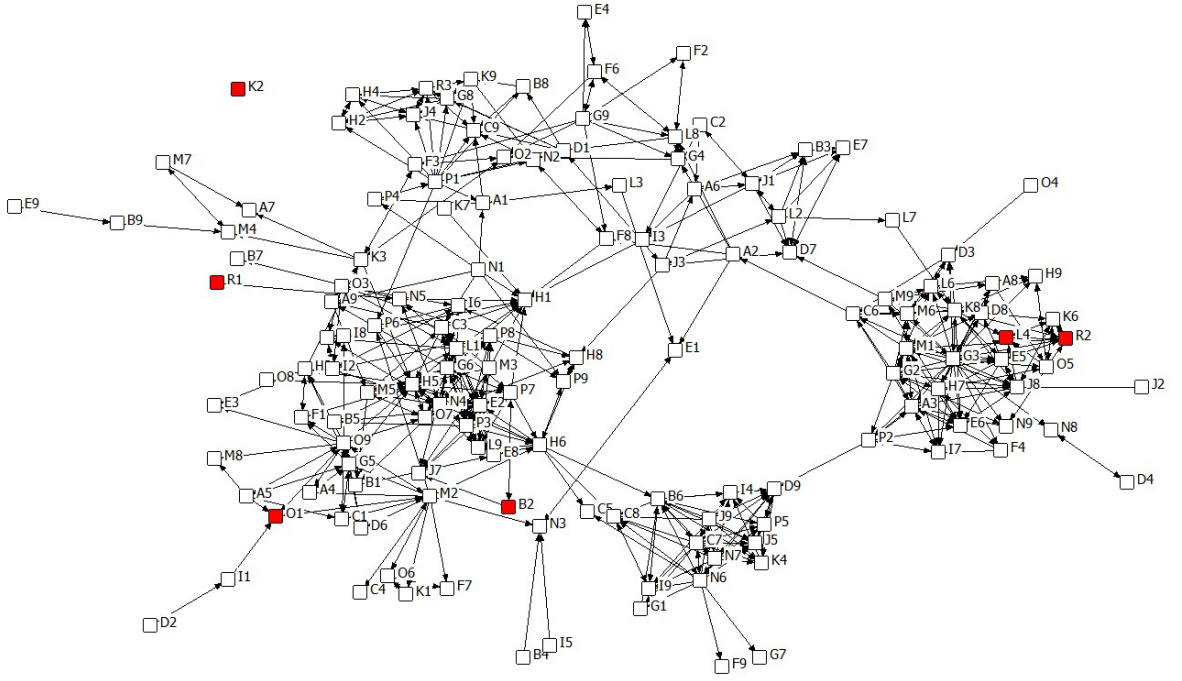
incelendiğinde H5, A3, H1, E2, E6, G6 ve J8 kodlu aktörlerin kendi grupları içerisinde olumlu ilişki ağı bağlamında iç derece merkezilik skorları doğrultusunda merkezde konumlanan aktörler oldukları görülmektedir. Olumlu ilişki ağında bahsedilen aktörlerin iç derece merkezilik skorları yüksektir. Bu ifadeden hareketle bu aktörlerin, olumlu ilişkiler açısından ağ düzeneği içerisinde bağlantı sayılarının fazla olduğu ifade edilebilir. Diyagramda mavi ile renklendirilmiş olan noktalar ise ağdaki kesim noktasında konumlanan aktörleri temsil etmektedir. Kesim noktalarında konumlanan aktörler ağ düzeneğini birbirine bağlayan aktörler olarak tanımlanabilir. Kesim noktaları olmazsa ağ düzeneğinin birbirinden kopuk olacağı söylenebilir. Kısaca bu aktörler ağ düzeneğini birbirine bağlayan bağlantı noktaları olarak tanımlanabilir. Bu ifadelerden hareketle bu noktalarda yer alan aktörlerin olmadığı durumlarda ağ düzeneğinin alt parçalara bölünebileceği ifade edilebilir. Yukarıdaki diyagramda ağ düzeneğinde yer alan aktörlerden O1 kodlu aktörün ağın kesim noktasında konumlanan aktörlerden biri olduğu görülmektedir. Aynı zamanda O1 kodlu aktörün olumsuz ilişki ağında da yapılan analizler sonucunda iç derece merkezilik skorunun yüksek olması sebebiyle merkezde yer alan aktörlerden biri olduğu bilinmektedir. Bu ifadelerden hareketle O1 kodlu aktörün ağ düzeneği içerisinde kritik bir konumda yer aldığı düşünülebilir.



Şekil 3.2. Danışma İlişki Ağı Diyagramı

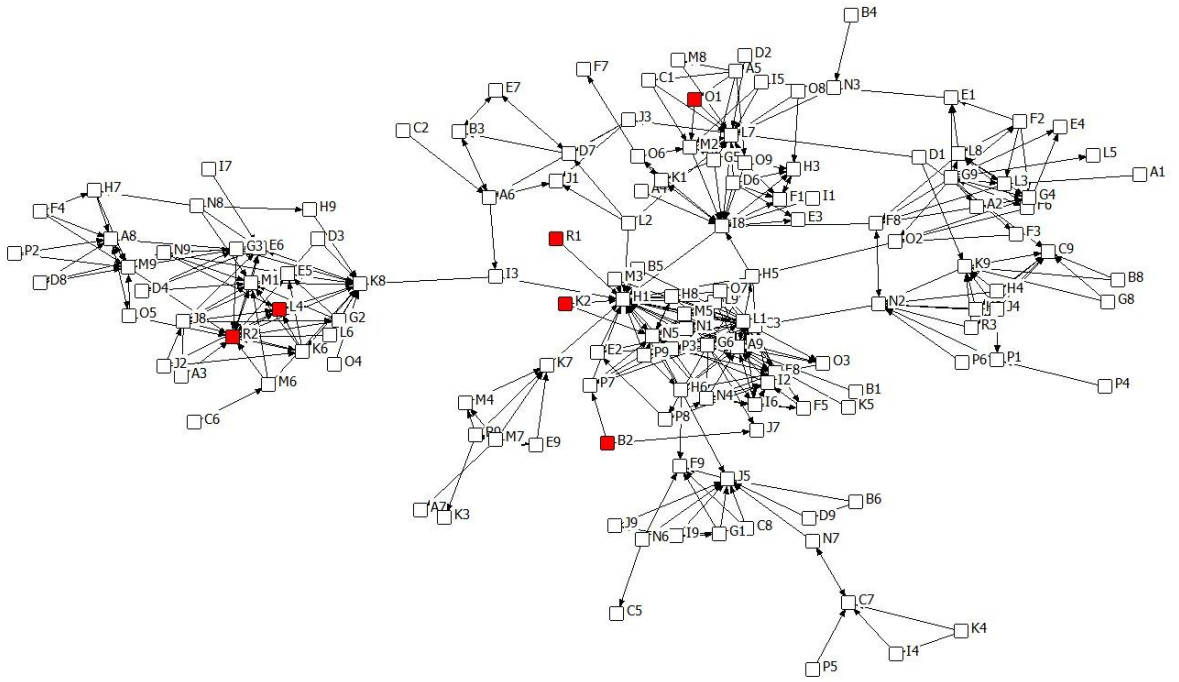
Çalışmada kullanılan anketin ikinci sorusu aktörlere ağ düzeneğinin danışma ilişki ağını incelemek amacıyla yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar neticesinde elde edilen analizler sonucunda Şekil 3.2.'deki danışma ilişki ağı diyagramı oluşturulmuştur. Şekildeki diyagramdan hareketle yine danışma ilişki ağına da olumlu ilişki ağına olduğu gibi dört temel grup olduğu söylenebilir. Ancak danışma ilişki ağı diyagramının olumlu ilişki ağı diyagramıyla arasında olan fark kesim noktalarında konumlanan aktörlerin sayısındaki artıştır. Ağ düzeneğini birbirine bağlayan noktalar olarak kabul edilen kesim noktasında konumlanan aktörler danışma ilişki ağına mavi ile renklendirilen noktalarda konumlanmaktadır ve sayıları diğer diyagramlardakine göre fazladır. Bu ifadelerden hareketle ağ düzeneğinde danışma ilişki ağı kapsamında ağı birbirine bağlayan aktör sayısının fazla olduğu ifade edilebilir.





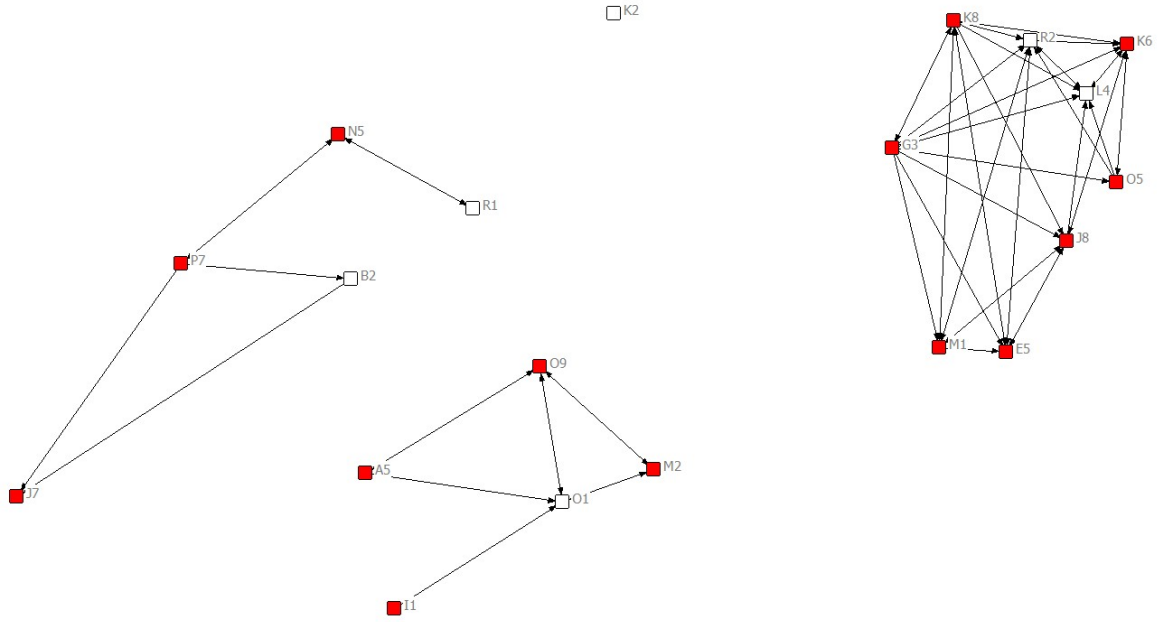
3.4. Olumlu İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Konumları

Şekil 3.4.'deki diyagram yardımıyla olumlu ilişki ağında, olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorlarının yüksek olmasından dolayı merkezde yer alan aktörlerin konumlarını gözlemek mümkündür. Daha önceki kısımlarda olumlu ilişki ağının dört temel gruptan oluştuğu ifade edildiği gibi, olumsuz ilişki ağında merkezde konumlanan aktörlerin bu grupların içinde veya dışında konumlanabildiği gözlemlenmektedir. Diyagramda kırmızı ile renklendirilen noktalarda bulunan bu aktörlerden K2, R1 ve B2 kodlu aktörlerin olumlu ilişki ağı düzeneğinden dışlandıklarını ifade etmek mümkündür. K2 kodlu aktör sistemden tamamen izole olan bir konumda yer alırken, R1 ve B2 kodlu aktörlerin yalnızca bir ilişkisi bulunmaktadır. O1, L4 ve R2 kodlu aktörler ise olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorları doğrultusunda merkezde konumlanmalarına karşın olumlu ilişki ağında da sistemin içerisinde yer almaktadır.



3.5. Danışma İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Konumları

Şekil 3.5.'de danışma ilişki ağı içerisinde, olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorları doğrultusunda merkezde bulunan aktörlerin konumları kırmızı ile renklendirilmiş olan noktalardır. Olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorları yüksek olan aktörlerden O1, R1, K2, B2 kodlu aktörlerin danışma ağı içerisinde daha çok danışan konumunda yer aldıkları gözlemlenmektedir. Bu aktörlerin hem olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik ölçümlerine göre merkezde yer almaları, olumlu ilişki ağında izole konumlarda olmaları ve danışma ilişki ağında da danışanlar olmaları sebepleriyle sistemden dışlandıkları ifade edilebilir. R2 ve L4 kodlu aktörler ise danışma ilişki ağı içerisinde de aktif konumlarda yer almaktadırlar. Bu nedenle özellikle bu iki aktörün ağ düzeneği içerisinde belirleyici roller üstlenmiş olabilecekleri düşünülebilir.



3.6. Olumlu İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Ego ları

Şekil 3.6'daki diyagramda olumlu ilişki ağında, olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorları yüksek olan aktörlerin ego bağları kırmızı ile renklendirilmiş noktalaradır. Ego ağlarını iç derece merkezilik skorlarına göre merkezde konumlanmış olan aktörlerin doğrudan ilişki içerisinde oldukları aktörler olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan hareketle, K2 kodlu aktörün ağ düzeneğinden tamamen izole olduğu, bunun dışında üç temel ego ağının bulunduğu ifade edilebilir. Şekildeki diyagrama göre; R1 ve B2 kodlu aktörlerin N5, P7, J7 kodlu aktörlerle ilişkisinin olduğu söylenebilir. O1 kodlu aktörün farklı bir ego bağı içerisinde yer aldığı görülürken; R2 ve L4 kodlu aktörler ise aynı ego grubu içerisinde yer almaktadırlar.

Şekil 3.6'daki diyagram incelendiğinde üç ana grupta bulunan ve olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorları yüksek olması sebebiyle merkezde bulunan aktörlerle ilişki halinde olan aktörlerin ağ düzeneği içerisindeki yapılan analizler sonucunda genel durumları şu şekildedir:

N5 kodlu aktörün; danışma ilişki ağında iç derece merkezilik skorunun yüksek olması sebebiyle merkezde konumlandığı söylenebilir. Ağ içerisindeki aktörler N5 kodlu aktöre danışmaktadır. Olumsuz ilişki ağında ise aktör iç derece merkezilik skoru düşük olduğu için merkezden uzak bir nokta konumlanmaktadır.

P7 kodlu aktörün; olumlu ve danışma ilişki ağlarında iç derece merkezilik skoru doğrultusunda merkezden çok uzak bir noktada konumlanmadığı ifade edilebilir. Olumsuz ilişki ağında ise aktör iç derece merkezilik ölçütüne göre tüm ağdaki sıralamaya göre 11. sırada yer almaktadır.

J7, O9, M2 ve A5 kodlu aktörlerin; olumlu ilişki ağında iç derece merkezilik skorlarına göre merkeze yakın konumlandıkları söylenebilir. Olumsuz ilişki ağında ise durum tam tersidir.

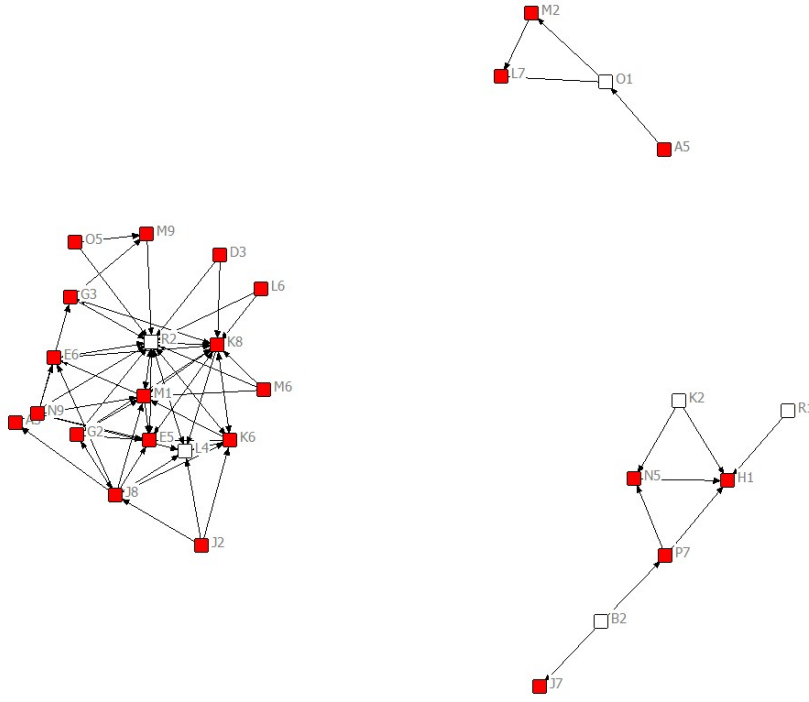
I1 kodlu aktör; olumlu ve danışma ilişki ağlarında etkin bir aktör değilken, olumsuz ilişki ağında iç derece merkezilik skorunun yüksek olması sebebiyle merkeze yakın konumlanmaktadır.

K8 kodlu aktör; olumlu ve danışma ilişki ağında iç derece merkezilik skorları doğrultusunda merkeze yakın bir konumda yer almaktadır. Olumsuz ilişki ağında ise aktörün iç derece merkezilik ölçümünün düşük olması sebebiyle merkezden uzak bir noktada yer aldığı ifade edilebilir.

K6 kodlu aktör; olumlu ve danışma ilişki ağlarında iç derece merkezilik ölçümlerine göre merkezden çok uzak bir noktada olmamasına ek olarak olumsuz ilişki ağında da aktör, iç derece merkezilik ölçüm sıralamasında 15. sırada yer almaktadır.

G3 ve O5 kodlu aktörler; olumlu ve danışma ilişki ağında iç derece merkezilik skorlarının yüksek olması sebebiyle merkeze yakındır. Olumsuz ilişki ağında ise aktörler derece merkeziliğin düşük olması nedeniyle merkezden uzak bir noktadadır.

J8, M1 ve E5 kodlu aktörler; olumlu ve danışma ilişki ağlarında çok etkin değillerdir. Olumsuz ilişki ağında ise aktörler iç derece merkezilik ölçüm sonuçlarına göre sırasıyla; 35., 24., ve 19. sırada yer almaktadırlar.



### 3.7. Danışma İlişki Ağında Sevilmeyen Aktörlerin Egoları

Şekil 3.7’de ise danışma ilişki ağında, olumsuz ilişki ağında derece bakımından merkezde konumlanmış olan aktörlerin ego bağları görülmektedir. Üç temel küme tek tek incelendiğinde; O1 kodlu aktörün diğer aktörlere danıştığı, A5 kodlu aktörün ise O1 kodlu aktöre danıştığı görülmektedir. B2 kodlu aktöre kimse danışmazken B2 kodlu aktör, P7 ve J7’ye danışmaktadır. R2 ve L4 kodlu aktörlerin bulundukları küme içerisinde ise iç derece merkezilik skoru doğrultusunda merkezde konumlandığı söylenebilir.

Ağ düzeneğinde yer alan ve görece sevilmeyen aktörler konumunda bulunan aktörlerin danışma ilişki ağında sahip oldukları ego bağlarının oluşturulan diyagram doğrultusunda olumlu ilişki ağı çerçevesinde genel olarak etkin ya da izole olmayan aktörler olduğu söylenebilir. Bu aktörlerin ağ düzeneğindeki diğer aktörlere kıyasla olumlu ilişkilere sahip olan aktörler olduğu görülmektedir. Derece merkezilik skorları çok yüksek olmayan birkaç aktörün ise en azından ağ düzeneğinden yalıtılmış olmadığını söylemek mümkündür. Bir başka ifadeyle genel olarak olumsuz ilişki ağında merkezde konumlanan aktörlerin danışma ilişki ağındaki egolarının olumlu ilişki ağından izole olmadıkları söylenebilir.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 4.1. Değerlendirme ve Sonuç

Venkataaramani ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada (2013) geliştirilen üç adet anket sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda UCINET 6.0 programı kullanılarak sosyal ağ analizi yapılmıştır. Sosyal ağ analizi yardımıyla ağ düzeneğindeki olumlu ilişki ağı, danışma ilişki ağı ve olumsuz ilişki ağı incelenmiştir.

Çalışmada kullanılan verilerden elde edilen bulgular neticesinde ilk olarak genel merkezilik ölçümleri tabloları oluşturulmuştur. Olumsuz ilişki ağı çerçevesinde derece merkezilik bakımından merkezde olan aktörlerin diğer iki ağdaki konumlarına bakılmıştır. Elde edilen genel merkezilik ölçümleri doğrultusunda derece merkezilik skorlarına göre olumsuz ilişki ağında merkezde konumlanan ilk 10 aktör; B2, R1, O1, L4, K2, R2, F8, E4, B9, J2 kodlu aktörlerdir. B2 kodlu aktörün olumlu ve danışma ilişki ağındaki merkezilik ölçümleri doğrultusunda da ağ düzeneğinden izole olduğu söylenebilir. O1, L4, R2 kodlu aktörlerin ise olumsuz ilişki ağında merkezde yer alan diğer aktörlerin tersine ağ düzeneğinden izole olmadıkları, olumlu ilişki ağında iç derece merkezilik skorlarının görece yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle L4 ve R2 kodlu aktörler danışma ilişki ağı içerisinde iç derece merkezilik skorları bakımından merkezde konumlanan aktörlerdendir. Olumsuz ilişki ağında merkezde olmalarına rağmen aktörlerin ağ düzeneğinden dışlanmadıkları ifade edilebilir. Bu durumda ağ düzeneğindeki sevilmeyen aktörlerin olumlu ve yansız ilişkiler açısından da etkin olabilecekleri ifade edilebilir.

Çalışmanın bir başka araştırdığı nokta ise ağ düzeneğinde yöneticilik rolüne sahip olan aktörlerin üç ağdaki konumlanma durumudur. Ağ düzeneğinde yöneticilik rolüne sahip olan aktörler; A6, A8, C3, F8, F9, H1, I8, J5, K7, K8, L7, N2, R2 kodlu aktörlerdir. Genel olarak yöneticilik rolüne sahip olan tüm aktörlerin danışma ilişki ağı kapsamında derece merkezilik skorlarına göre merkezde konumlandıkları gözlenirken özellikle H1 ve C3 kodlu aktörler danışma ilişki ağı kapsamında derece merkezilik skoru bakımından merkezde yer almaktadır. Yine H1 kodlu aktörün olumlu ilişki ağında da iç derece merkezilik skoru yüksek olması sebebiyle ağın merkezinde konumlandığı söylenebilir. F8 ve R2 kodlu aktörlerin olumsuz ilişki ağında merkezde konumlanan aktörlerden olduğu gözlemlenmektedir. Ancak R2 kodlu aktör olumsuz ilişki ağında merkezde yer almasına rağmen olumlu ve danışma ilişki ağlarında da ağ düzeneğinden dışlanmamaktadır. Bu ifadelerden hareketle yöneticilik rolü olan aktörlerin genel

olarak ağ düzeneğinde hem olumlu ilişki ağı hem de danışma ilişki ağı açısından etkin rol oynadıkları ifade edilebilir. Aktörler olumsuz ilişki ağındaki derece merkezilik bakımından merkezde yer alsalar dahi diğer iki ağdaki etkinliklerini kaybetmemektedirler. Özellikle danışma ilişki ağı kapsamında derece merkezilik açısından yöneticilik rolü olan aktörler merkezi konumda yer almaktadır. Yöneticilik rolü olan aktörler olumsuz ilişki ağı kapsamında ele alındığında ise derece merkezilik skoru yüksek olan aktörler olmasına rağmen merkeze uzak noktalarda konumlanan aktörler de bulunmaktadır. Tüm bu ifadeler doğrultusunda yöneticilik rolü olan aktörlerin üç ağda da derece merkezilik bakımından merkezde konumlanabileceği, yöneticilik rolü olan aktörlerin sevilmeseler dahi olumlu ve danışma ilişki ağındaki özellikle de danışma ilişki ağındaki odak aktörler olabilecekleri söylenebilir.

Çalışmanın analiz sonuçları doğrultusunda oluşturulan diyagramlar ile ilk olarak kesim noktasında konumlanan aktörlere bakılmıştır. Oluşturulan olumlu ilişki ağı ve danışma ilişki ağı diyagramlarına göre O1 kodlu aktör olumlu ilişki ağındaki kesim noktasında konumlanan aktörlerden biridir. Aktörün aynı zamanda olumsuz ilişki ağındaki merkezde konumlandığı bilinmektedir. Bu ifadelerden hareketle sevilmeyen aktörlerin de kesim noktalarında konumlanabileceği söylenebilir. Bir başka deyişle sevilmeyen aktörler ağın parçalarını birbirine bağlayabilir ya da aracılık rolleri üstlenebilir. Aynı zamanda kesim noktasında konumlanan aktör sayısının danışma ilişki ağındaki olumlu ilişki ağına göre daha az olduğu saptanmıştır. Bu durumda danışma ilişki ağındaki ağın birbirine bağlayan daha fazla aktör olduğu ifade edilebilir.

Ağ düzeneğinde olumsuz ilişki ağındaki derece merkezilik skorlarına göre merkezde konumlanan aktörlerin ego bağlarının olumlu ilişki ağındaki ilişkilerine bakıldığında ise; olumlu ilişki ağındaki sevilmeyen aktörlerin ego bağlantılarının olduğu aktör sayısı 14'tür. Bu 14 aktörden 7 tanesinin olumsuz ilişki ağındaki merkeze yakın konumlanan aktörler olduğu ifade edilebilir. Diğer 7 aktörün ise olumsuz ilişki ağındaki merkezden uzak bir konumda oldukları gözlemlenmektedir. Burada daha çok bahsedilen iç derece merkezilik skorları doğrultusunda merkezde konumlanma derecesidir. Bu ifadelerden hareketle olumsuz ilişki ağındaki merkezde bulunan aktörlerin arkadaşlık ilişkisi kurdukları aktörlerin ağ genelinde sevilip sevilme durumlarının değişiklik gösterebileceği söylenebilir. Ego bağlantılarının kurulduğu 14 aktörden 2 aktörün olumlu ilişki ağı kapsamında, bu iki aktörden farklı olarak diğer 2 aktörün danışma ilişki ağı kapsamında derece merkezilik skorlarına göre merkezde konumlandığı ifade edilebilir. O halde, sevilmeyen aktörlerin arkadaşlık ilişkisi kurdukları aktörler olumlu ve danışma ilişki ağlarında merkezde konumlanan aktörlerden olabilir.

Ağ düzeneğinde olumsuz ilişki ağında derece merkezilik skorlarına göre merkezde konumlanan aktörlerin ego bağlarının danışma ilişki ağındaki ilişkilerine bakıldığında ise; olumsuz ilişki ağında merkezde konumlanan aktörlerin danışma ilişki ağında ego bağlantısı kurdukları toplam aktör sayısı 23'tür. Bu 23 aktörün olumlu ilişki ağındaki merkezilik skorlarına göre yorum yapıldığında, 6 aktörün ağın merkezine oldukça yakın noktalarda konumlandığı söylenebilir. 14 aktör ortalama düzeyde merkezi konumdayken geriye kalan 3 aktör işe ağ düzeneğinden izole noktalarda yer almaktadır. Bu ifadelerden hareketle özellikle danışma ilişki ağında sevilmeyen aktörlerin kurmuş oldukları ego bağlantılarının olumlu ilişki ağında merkezde ya da merkeze yakın konumlarda olabileceği ifade edilebilir. Aktörler aynı zamanda danışma ilişki ağında da izole noktalarda konumlanmamaktadır. O halde olumsuz ilişki ağında derece merkezilik bakımından merkezde yer alan aktörlerin danışma ilişki ağındaki ego bağlarının hem olumlu hem de danışma ilişki ağı açısından etkin olabilecekleri ifade edilebilir.

Yapılan çalışmanın hem yönetim ve organizasyon alanı açısından hem de sağlık kurumları yönetimi alanı açısından ilgili yazına olumsuz ağ ilişkilerini de ele almasıyla katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Ağ düzeneğinde yer alan sevilmeyen aktörlerin, yöneticilik rolü olan aktörlerin, aracılık rolleri olan aktörlerin ve ego bağlantıları olan aktörlerin ilişkileri üzerinden yapılan çıkarımla ilgili yerli yazının zenginleştirildiği söylenebilir. Yerli yazında olumsuz ağ ilişkilerini ele alan oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunması yapılan çalışmanın en güçlü yönünü oluşturmaktadır.

#### **4.2. Gelecek Çalışmalara ve Uygulamacılara Yönelik Öneriler**

Yapılan çalışma doğrultusunda gelecek çalışmalara öneri niteliğinde birkaç konuya dikkat çekilebilir. Daha önceki kısımlarda anlatıldığı gibi çalışmanın uygulandığı kurum Eskişehir ilinde faaliyet gösteren sağlık, uygulama ve araştırma hastanesidir. Hastane bir kamu kurumudur. Kurumda farklı 10 birimde çalışan toplam 147 hemşire ise çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak olan gelecek çalışmalarda araştırmaların konusu bağlamında farklı kurumlar ya da farklı evrenler sosyal ağ analizlerini uygulamak için tercih edilebilir. Farklı meslek gruplarına çeşitli sosyal ağ analizleri uygulanabilir. Meslek gruplarının yanı sıra örgüt içindeki çalışanlardan farklı departmanlar tercih edilebilir veyahut hastaneler dışında farklı kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar seçilerek sosyal ağ çalışmaları çerçevesinde değerlendirilebilir. Yapılan çalışmanın bulguları doğrultusunda yöneticilik rolü olan aktörlere karşı olumsuz bağlantıların olduğu söylenebilir. Aynı zamanda

olumsuz bağlantıları olan aktörlerin aracılık rolü üstlenebildiği görülmektedir. Bu noktada çalışmanın uygulandığı kurumun bir kamu kurumu olması dikkat çekmektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren benzer kurumlar üzerinden yöneticilik rolüne sahip olan aktörlerin olumsuz ilişki ağları gelecek çalışmalarda incelenebilir. Yine aynı şekilde özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda olumsuz bağlantı sayısı görece fazla olan aktörlerin aracılık konumlarında yer alıp almadıkları araştırılabilir.

Yapılacak olan gelecek çalışmalarda çalışmada kullanılan sosyal ağ anketinde yer alan sorular üzerinden farklı analizler yapılabilir. Sosyal ağ analiz sonuçlarına ek olarak yönetim ve organizasyon alanında kullanılan çeşitli değişkenlerle ilgili ölçekler çalışmalara ilave edilebilir. Farklı analiz yöntemlerini birleştirerek yazına hibrit çalışmaları da eklenebilir. Bu fikirlerin yanı sıra çalışmada kullanılan sosyal ağ anketi üzerinden farklı sosyal ağ analizleri gelecek çalışmalarda uygulanabilir.

Sosyal ağ analizinin yapılan çalışmada belirli bir evrene yönelttiği gibi belirli bir zaman dilimi içerisinde uygulandığını da söylemek mümkündür. Uygulanan evrenin ve zamanın değişmesi durumunda farklı sonuçlar elde edilebileceği ifade edilebileceği gibi gelecekteki çalışmalarda farklı zaman dilimlerinde elde edilen bulgular karşılaştırılabilir. Kesitsel bir çalışma yapılmasından ziyade farklı zaman dilimleri içerisinde elde edilen verilerden yapılan analiz sonuçları arasında değerlendirmeler yapılabilir.

Çalışmanın uygulandığı evrenin demografik özellikleri genel olarak sosyal ağ analizinden ayrı tutulmuştur. Yapılacak çalışmalarda katılımcıların demografik özellikleri veyahut kurumda geçirdikleri süre üzerinden sosyal ağ analizleri geliştirilebilir.

Yapılan çalışmanın hem yönetim ve organizasyon alanı hem de sağlık kurumları yönetimi alanı açısından ilgi görebileceği ifade edilebilir. Sadece hastanelerde değil diğer sağlık kurumlarında da çalışan hemşirelerin sağlık alanında çalışan diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında işgücü devir oranı yüksek bir çalışan grubunu oluşturduğu bilinmektedir. Özellikle yapılan çalışmada hemşirelerin sahip oldukları sosyal yapının incelenmesi ise uygulamacılara yeni bakış açıları sunabilir. Üst düzey yöneticilere sorumlu oldukları çalışan grupları açısından araştırmanın bulguları doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulabilir.

Aktörlerin ağ düzeneği içerisinde sevilmeyen aktör konumunda yer alırken aynı zamanda olumlu ve danışma ilişki ağlarında da etkin olabileceği yapılan çalışmanın bulgularındandır. Yine aynı şekilde sevilmeyen aktörler ağ düzeneğinde aracı konumunda yer alabilir. Bu nedenle özellikle üst düzey yöneticiler ağ düzeneğinde yer alan sevilmeyen aktörlerin diğer ilişki ağlarındaki konumlarını inceleyebilir. Aktör diğer ağlarda da izole konumlarda yer alıyorsa sistemden dışlanabilir. Ancak sevilmeyen aktör diğer ağlarında etkin pozisyonlarda

konumlanıyorsa aktörün sahip olduğu olumsuz bağlantılar örgüt çıkarları doğrultusunda kullanılabilir.

Çalışmanın uygulandığı örgütün bir kamu kurumu olması göz önüne alınarak çalışanların yöneticilik rolü olan aktörlere bu rolü atfetmediği görülmektedir. Ancak genel olarak aktörün statüsünün arttıkça olumsuz ilişki geliştirme olasılığının azalacağı düşünülebilir. Çalışmada elde edilen bulgunun bu düşünceye tam tersi nitelikte olması ise kurumun bir kamu kurumu olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle yöneticiler bulundukları sosyal yapıyı daha iyi tanımak adına özellikle kamu kurumlarında gayri resmi ilişkilere daha çok dikkat edebilir. Ağ düzeneğinde yöneticilik rolü verilecek aktörlerin seçiminde ise özellikle danışma ilişki ağı analiz sonuçları göz önünde bulundurulabilir. Ağ düzeneğinde yöneticilik rolü olmamasına rağmen aktörler tarafından danışılan çalışanlar olabilir. Sosyal ağ analizi ile bu kişiler tespit edilebilir ve bu aktörlere daha fazla yetki verilebilir.

Yapılan çalışmanın bulgularından birini oluşturan ego bağları sosyal yapıyı detaylı incelemek adına uygulamacılara fırsat sunabilir. Ego bağları yapılan çalışmada sevilmeyen aktörlerin direkt ilişki içerisinde oldukları diğer aktörlerdir. Ego bağları üzerinden olumsuz ilişki ağında odaktaki aktörlere ulaşılabilir, örgüt çıkarları doğrultusunda aktörlerin ilişkileri incelenebilir.

#### **4.3. Çalışmanın Kısıtları**

Yapılan çalışmanın en büyük kısıtını çalışmada seçilen evren oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan hastanede görevli hemşirelerin oluşturduğu evren yerine başka bir katılımcı grubun belirlenmesi durumunda elde edilen bulguların birbirinden farklılık gösterebileceği ifade edilebilir. Farklı bir katılımcı grubu belirlenebileceği gibi farklı örgütlerde, farklı sektörlerde yapılan sosyal ağ analiz sonuçları da elde edilen bulgularla farklılık gösterecektir.

Çalışmada kullanılan ve ağ düzeneğinin incelenmesine olanak sağlayan sosyal ağ anketinde bulunan üç soruya katılımcılardan ağ düzeneğinde yer alanlardan bir isim vermesi istenmiştir. Bu durum da çalışmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu ifadelerden hareketle katılımcıların çekingen davranmış olabileceği söylenebilir.

Sosyal ağ anketi katılımcılara belirli bir zaman dilimi içerisinde uygulanmıştır. Bu durum ise çalışmaya kesitsel bir özellik kazandırmaktadır. Bir diğer kısıtlılık nedenini oluşturan bu ifadeden hareketle farklı zaman dilimleri içerisinde uygulanacak olan sosyal ağ anketinden farklı sonuçlar elde edilebileceği ifade edilebilir.

## KAYNAKLAR

Adler, P. S. ve Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1): 17-40.

Al -Atwi, A. A. (2018). Oblivious, paranoid, and disclosed negative ties: An examination of the mechanisms underlying the relationship between negative ties and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 648-662.

Alsaraireh, F., Quinn Griffin, M. T., Ziehm, S. R., ve Fitzpatrick, J. J. (2014). Job satisfaction and turnover intention among Jordanian nurses in psychiatric units. *International Journal of Mental Health Nursing*, 23(5), 460-467

Arshadi, N. ve Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.

Barnes, J. A. (1954). Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, 39-58.

Boorman, S. A. ve White, H. C. (1976). Social structure from multiple networks II: Role structures. *American Journal of Sociology*, 81: 1384-1446.

Bourdieu, P. (1983). "Forms of capital". JG Richardson. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York, Greenwood.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. İçinde J.G. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, (s.241-58). New York: Greenwood.

Brass, D. J., Butterfield, K. D., ve Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23: 14 –31.

Bueno, E., Salmador, P.M. ve Rodriguez, O. (2004). The role of social capital in today's economy: Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.

Burt, R. S. (1992). *The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.

Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, Vol.110, No.2, 349-399.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford university press.

Burt, R.S. (2008). *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, *Social Capital Theory and Research*. Transaction Publishers, New Jersey.

Burt, R. S. (2010). *Neighbor Networks: Competitive Advantage Local and Personal*. New York: Oxford University Press.

Camerino, D., Conway, P. M., Estryn-Béhar, M., Costa, G. ve Hasselhorn, H. M. (2008). Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: a longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1645-1659.

Cavanagh, S.J. ve Coffin, D.A. (1992). Staff Turnover Among Hospital Nurses. *Journal of Advanced Nursing* 17 (11), 1369-1376.

Chan, Z. C., Tam, W.S., Lung, M.K., Wong, W.Y. ve Chau, C. W. (2013). A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *Journal of Nursing Management*, 21(4), 605-613.

Chen, I. H., Brown, R., Bowers, B. J., ve Chang, W. Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), 2350-2363.

Choi, S. P. P., Pang, S. M. C., Cheung, K., ve Wong, T. K. S. (2011). Stabilizing and destabilizing forces in the nursing work environment: A qualitative study on turnover intention. *International Journal of Nursing Studies*, 48(10), 1290-1301.

Choi, J. S., ve Kim, K. M. (2015). Job embeddedness factors as a predictor of turnover intention among infection control nurses in Korea. *American Journal of Infection Control*, 43(11), 1213-1217.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 94: 95-120.

Contino D. S. (2002). How to slash costly turnover, *Nursing Management* 33(2): 10, 12-3.

Currie, E. J. ve Hill, R. A. C. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies*, 49(9), 1180-1189.

Ellwardt, L., Labianca, G.J. ve Wittek, R. (2012). "Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip". *Social Networks*, Vol. 34. No. 2. pp. 193-205.

Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu Ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 203: 218.

Fayganoğlu, P. (2019). Sosyal Ağ Bağlantılarının Bireyin İş Yeri Performansı Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma. *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

Feng, D., Su, S., Yang, Y., Xia, J., ve Su, Y. (2017). Job satisfaction mediates subjective social status and turnover intention among Chinese nurses. *Nursing & Health Sciences*, 19(3), 388-392

Freeman, L.C., (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215-239.

Galletta, M., Portoghese, I., Battistelli, A., ve Leiter, M. P. (2013). The roles of unit leadership and nurse–physician collaboration on nursing turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 69(8), 1771-1784.

Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M. G., D'aloja, E., ve Campagna, M. (2016). The effect of nurse-physician collaboration on job satisfaction, team commitment, and turnover intention in nurses. *Research in Nursing & Health*, 39(5), 375-385.

Gargiulo, M. ve Benassi, M. (2000). "Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital". *Organization Science*, Vol. 11. No. 2. pp. 183-196.

Granovetter, M. S. (1973). Strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

Granovetter, M. S. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.

Grosser, T., Sterling, C.M., Scott, K.D. ve Labianca, G.J. (2010), "Social networks, groups and social exclusion: Combining sociometric and psychometric approaches to understanding social exclusion in organizational settings", Hamlon, G., *The Dark Side of Management*, pp.143-191.

Gulati, R. (1998). "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, Vol. 19. No. 4. pp. 293-317.

Gulati, R. ve Gargiulo, M. (1999). "Where do interorganizational networks come from?". *American Journal of Sociology*, Vol. 104. No. 5. pp 1439-1493.

Gulati, R., Dialdin, D.A. ve Wang, L. (2005). Organizational networks. In J.A.C. Baum (Ed.). The blackwell companion to organizations (281-303). Malden:Blackwell Publishing.

Gnyawali, Devi R., Ravindranath Madhavan. (2001). "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective". Academy of Management Review, c. 26, s. 3 (2001): ss. 431-445.

Harrigan, N., Labianca, J. G. ve Agneessens, F. (2020). "Negative ties and signed graphs research: Stimulating research on dissociative forces in social networks". Social Networks, Vol. 60. pp. 1-10.

Hazleton, V. ve Kennan, W. (2000). "Social capital: reconceptualizing the bottom line". Corporate Communications: An International Journal, Vol. 5. No. 2. pp. 81-87.

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

Kahraman, Ç. A. ve Sözen, H. C. (2018). Bireylerin Ağ Düzenindeki Yerinin Oluşmasında Lider – Üye Etkileşiminin Rolü: Sosyal Ağ Analizi Yaklaşımı. LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi (IX-I): 12-34

Kızrak, M., Sözen, Hulusi C. ve Fayganoğlu, P. ‘Sosyal Ağ Kuramı ve Olumsuz İlişkiler’, Örgütsel Davranış Kuramları, ed. Senay Yürür (İstanbul: Beta, 2019): ss. 341-366

Kilduff, M., ve Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. Academy of management annals, 4(1): 317-357.

Kilduff, G. J., Galinsky, A. D., Gallo, E., ve Reade, J. J. (2016). "Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior", Academy of Management Journal, Vol. 59, pp. 1508–1534.

Kim, T.Y., Oh, H. ve Swaninathan, A. (2006). Framing interorganizational network change: a network inertia perspective. Academy of Management Review, 31 (3), 704-720.

Kostova, T. ve Roth, K. (2003). "Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation", *Academy of Management Review*, 28(2), 297-317.

Kuo, H. T., Lin, K. C., ve Li, I. C. (2014). The mediating effects of job satisfaction on turnover intention for long-term care nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 22(2), 225-233.

Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organization. N.Nohria ve R. Eccles (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Harvard Business School Press.

Kwon, Seok-Woo, Paul S. Adler. (2014). "Social Capital: Maturation of a Field of Research.", *Academy Of Management Review*, c. 39 s .4 (2014): ss. 412-422.

Labianca, G., Brass, J.D. ve Gray, B. (1998). Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, 41(1), 55-67.

Labianca, G. ve Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31(3), 596-614.

Labianca, G. J., Venkataramani, V. ve Grosser, T. (2013). Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizationnal attachment. *Journal of applied psychology*, 98(6): 1028.

Labianca, G. (2014). Negative ties in organizational networks. In *Contemporary perspectives on organizational social networks*. Emerald Group Publishing Limited, 239-259.

Lagerlund, M., Sharp, L., Lindqvist, R., Runesdotter, S., ve Tishelman, C. (2015). Intention to leave the workplace among nurses working with cancer patients in acute care hospitals in Sweden. *European Journal of Oncology Nursing*, 19(6), 629-637.

Laschinger, H.K.S. ve Finegan, J. (2005). Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage. *Nursing economics*, 23, 6-13.

Leana, C. R. ve Van Buren, H. J. (1999). "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, Vol. 24. No. 3. pp. 538-555.

Lee, H., Kim, M. S. ve Yoon, J. A. (2011). Role of internal marketing, organizational commitment, and job stress in discerning the turnover intention of Korean nurses. *Japan Journal of Nursing Science*, 8(1), 87-94.

Lee, Y. W., Dai, Y. T., Park, C. G. ve McCreary, L. L. (2013). Predicting quality of work life on nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(2), 160-168.

Marin, A. ve Wellman, B. (2012). *Social Network Analysis: An Introduction*. The Sage Handbook Of Social Network Analysis. (Ed: J. Scott Ve P. J. Carrington). Sage Publications, Ss. 11-25.

Marineau, J. E., Labianca, G.J. ve Kane, C.G. (2016). "Direct and indirect negative ties and individual performance", *Social Networks*, Vol. 44, pp. 238-252.

Meterko, M., Mohr, D.C. ve Young, G.J. (2004). "Teamwork Culture and Patient Satisfaction in Hospitals", *Medical Care*, 42(5): 492-498.

Moerbeek, H. H. ve Need, A. (2003). "Enemies at work: Can they hinder your career?", *Social Networks*, Vol. 25, No. 1. pp. 67-82.

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.

Mossholder K. W., Settoon R. P. ve Henagan S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors, *Academy of Management Journal* 2005, (48):4, 607–618.

Nahapiet, J. ve Ghosal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.

Nelson, R.E. (1989). The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 377-401.

O'Brien-Pallas L, Murphy GT, Shamian J, Li X, Hayes LJ. (2010). Impact And Determinants Of Nurse Turnover: A Pan-Canadian Study. *Journal of Nursing Management*. 2010; 18: 1073–1086.

Oldroyd, J., Hendron, M. ve Labianca, G.J. (2008). "Peacemaking at a price: The performance effects of brokering negative affect relationships", Paper Presentation at the Intra-Organizational Networks Conference, Lexington, KY.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.

Özen, Ş ve Aslan, Z. (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. *Akdeniz İİ BF Dergisi* 12: 130-161.

Parkhe, A., Wasserman, S. ve Ralston, A.D. (2006). New Frontiers in network development. *Academy of Management Review*, 31 (3): 560-568.

Paxton, P. (1999). Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. *American Journal of Sociology*. 105(1), 88-127.

Podolny, J.M. ve Baron, J.N. (1997). Relationships and resources: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, 673-693.

Podolny, J. M. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.

Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A. ve Leiter, M. P. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: the cross-level role of leader–member exchange. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 754-764. 1.721

Sargut, S. (2006). Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı bir eylemi mi? *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12), 1-13.

Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer ve Robert C. Liden. (2001). "A Social Capital Theory of Career Success." *Academy of Management Journal*, c. 44, s. 2 (2001): ss. 219-237.

Sherf, E. N., ve Venkataramani, V. (2015). Friend or foe? The impact of relational ties with comparison others on outcome fairness and satisfaction judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128: 1-14.

Shortell, M., Rousseu, D., Gillies, R., Devers, K., Simons, T. (1991). “Organizational Assesment in Intensive Care Units: Construct Development, Reliability and Validitiy of ICU Nurse-Physician Questionnaire”. *Medical Care* 29(8):709-7

Shields, M. A. ve Ward M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit, *Journal of Health Economics* 20(5): 677-701

Scott, J. ve Carrington, P. J. (2011). *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, SAGE publications.

Sözen, H. C. (2007). Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği. *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

Sözen, H. C. (2012). Social Networks and Power in Organizations: A Research on the Role and Position of the Junior Level Secretehes in an Organizational Network. *Personel Review*, c. 41, s. 4 (2012): ss. 487-512.

Sözen, Hulusi C., Sait Gürbüz. (2012). “Örgütsel Ağlar.”, *Örgüt Kuramları*, ed. Hulusi C. Sözen, Nejat Basım (İstanbul: Beta, 2012): ss. 301-320.

Stevenson, W.B. ve Greenberg, D. (2000). Agency and social networks: Strategies of action in a social structure of position, opposition and opportunity. *Administrative Science Quarterly*, 45, 651-678.

Takase, M., Teraoka, S. ve Kousuke, Y. (2015). Investigating the adequacy of the Competence-Turnover Intention Model: How does nursing competence affect nurses' turnover intention? *Journal of Clinical Nursing*, 24(5-6), 805-816.

Takase, M., Teraoka, S. ve Yabase, K. (2016). Retaining the nursing workforce: Factors contributing to the reduction of nurses' turnover intention in Japan. *Journal of nursing management*, 24(1), 21-29.

Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 481-505.

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.J. ve Grosser, T. (2013). Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1028-1039.

Waldman, D. A., Javidan, M. ve Varella, P. (2004), Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory, *The Leadership Quarterly*, 15, pp.355–380.

Wegener, B. (1991). Job mobility and social ties: Social resources, prior job, and status attainment. *American Sociological Review*, 56, 60-71.

Westphal, J. D., Gulati, R. ve Shortell, S.M. (1997). "Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42. No. 2. pp. 366-394.

Wong, C. A. ve Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824-1833.

Wiseman, J. P. ve Duck, S. (1995). "Having and managing enemies: A very challenging relationship", Based on a plenary address presented at the 2nd Conference of International Network on Personal Relationships held at U Iowa, Iowa City, May 11–15, 1989., Sage Publications, Inc.

Yim, H. Y., Seo, H. J., Cho, Y. ve Kim, J. (2017). Mediating role of psychological capital in relationship between occupational stress and turnover intention among nurses at veterans administration hospitals in Korea. *Asian nursing research*, 11(1), 6-12.

## EKLER

EK - 1: Aktörlerin Genel Merkezilik Ölçümleri Tablosu

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 1.    | B2    | 1.000             | 0.000       | 10.807   | 0.000              | 0.000       | 10.603   | 10.000             | 2.000       |
| 2.    | R1    | 1.000             | 0.000       | 10.282   | 0.000              | 0.000       | 11.661   | 9.000              | 1.000       |
| 3.    | O1    | 4.000             | 0.713       | 11.019   | 1.000              | 0.003       | 10.384   | 8.000              | 1.000       |
| 4.    | L4    | 6.000             | 0.002       | 10.118   | 6.000              | 0.005       | 10.511   | 7.000              | 5.000       |
| 5.    | K2    | 0.000             | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       | 11.689   | 6.000              | 3.000       |
| 6.    | R2    | 7.000             | 1.026       | 10.118   | 14.000             | 0.432       | 10.634   | 5.000              | 1.000       |
| 7.    | F8    | 3.000             | 1.631       | 11.899   | 5.000              | 0.982       | 11.633   | 5.000              | 1.000       |
| 8.    | E4    | 2.000             | 0.000       | 9.918    | 2.000              | 0.000       | 9.766    | 4.000              | 4.000       |
| 9.    | B9    | 1.000             | 0.014       | 9.493    | 0.000              | 0.000       | 10.626   | 4.000              | 1.000       |
| 10.   | J2    | 0.000             | 0.000       | 9.252    | 0.000              | 0.000       | 9.612    | 4.000              | 1.000       |
| 11.   | P7    | 5.000             | 4.106       | 12.036   | 4.000              | 0.020       | 11.784   | 4.000              | 1.000       |
| 12.   | I5    | 0.000             | 0.000       | 10.238   | 0.000              | 0.000       | 10.451   | 4.000              | 1.000       |
| 13.   | I1    | 1.000             | 0.340       | 9.979    | 0.000              | 0.000       | 11.145   | 4.000              | 1.000       |
| 14.   | M9    | 3.000             | 2.089       | 10.879   | 7.000              | 0.170       | 9.746    | 3.000              | 3.000       |
| 15.   | K6    | 6.000             | 0.161       | 10.118   | 4.000              | 0.042       | 10.526   | 3.000              | 3.000       |
| 16.   | I3    | 3.000             | 0.096       | 11.309   | 1.000              | 0.647       | 12.362   | 3.000              | 2.000       |
| 17.   | A9    | 3.000             | 0.014       | 10.831   | 17.000             | 0.049       | 12.279   | 3.000              | 1.000       |
| 18.   | O4    | 0.000             | 0.000       | 9.618    | 0.000              | 0.000       | 10.391   | 3.000              | 1.000       |
| 19.   | E5    | 6.000             | 0.418       | 10.146   | 7.000              | 0.010       | 10.534   | 3.000              | 1.000       |
| 20.   | N7    | 5.000             | 0.107       | 11.061   | 1.000              | 0.038       | 10.125   | 3.000              | 1.000       |
| 21.   | A8    | 3.000             | 0.056       | 10.318   | 7.000              | 0.345       | 9.650    | 3.000              | 0.000       |
| 22.   | C4    | 1.000             | 0.000       | 10.696   | 0.000              | 0.000       | 0.000    | 3.000              | 0.000       |
| 23.   | O6    | 2.000             | 0.331       | 10.712   | 1.000              | 0.560       | 11.205   | 2.000              | 7.000       |
| 24.   | M1    | 9.000             | 5.137       | 10.641   | 9.000              | 0.044       | 10.587   | 2.000              | 2.000       |
| 25.   | L9    | 6.000             | 0.392       | 11.746   | 1.000              | 0.001       | 11.909   | 2.000              | 2.000       |

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 26.   | K5    | 0.000             | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       | 10.986   | 2.000              | 2.000       |
| 27.   | K3    | 3.000             | 10.335      | 11.532   | 1.000              | 0.000       | 9.643    | 2.000              | 2.000       |
| 28.   | E7    | 4.000             | 0.000       | 10.318   | 2.000              | 0.019       | 10.167   | 2.000              | 2.000       |
| 29.   | H5    | 18.000            | 16.198      | 12.279   | 4.000              | 0.388       | 12.404   | 2.000              | 2.000       |
| 30.   | A4    | 3.000             | 0.000       | 10.986   | 0.000              | 0.000       | 11.145   | 2.000              | 1.000       |
| 31.   | F1    | 4.000             | 0.000       | 11.171   | 4.000              | 0.000       | 11.188   | 2.000              | 1.000       |
| 32.   | B5    | 1.000             | 0.000       | 11.019   | 0.000              | 0.000       | 11.812   | 2.000              | 1.000       |
| 33.   | D7    | 6.000             | 1.923       | 11.188   | 3.000              | 0.024       | 10.986   | 2.000              | 1.000       |
| 34.   | A6    | 4.000             | 0.191       | 10.879   | 4.000              | 0.661       | 11.371   | 2.000              | 1.000       |
| 35.   | J8    | 9.000             | 1.163       | 10.153   | 2.000              | 0.028       | 9.682    | 2.000              | 1.000       |
| 36.   | B3    | 5.000             | 2.809       | 10.325   | 3.000              | 0.208       | 10.406   | 2.000              | 1.000       |
| 37.   | H9    | 4.000             | 0.183       | 10.097   | 1.000              | 0.005       | 10.429   | 2.000              | 1.000       |
| 38.   | P6    | 2.000             | 1.068       | 11.606   | 0.000              | 0.000       | 10.587   | 2.000              | 1.000       |
| 39.   | I7    | 6.000             | 0.107       | 10.473   | 0.000              | 0.000       | 9.586    | 2.000              | 1.000       |
| 40.   | D8    | 6.000             | 1.654       | 10.325   | 2.000              | 0.007       | 8.968    | 2.000              | 1.000       |
| 41.   | F3    | 3.000             | 0.161       | 10.815   | 1.000              | 0.000       | 10.399   | 2.000              | 1.000       |
| 42.   | O2    | 6.000             | 8.564       | 11.137   | 4.000              | 0.235       | 11.318   | 2.000              | 1.000       |
| 43.   | G9    | 1.000             | 0.268       | 10.953   | 1.000              | 0.096       | 10.767   | 2.000              | 0.000       |
| 44.   | J3    | 2.000             | 4.983       | 11.671   | 1.000              | 0.090       | 10.665   | 2.000              | 0.000       |
| 45.   | E9    | 0.000             | 0.000       | 8.701    | 1.000              | 0.000       | 10.595   | 2.000              | 0.000       |
| 46.   | M3    | 1.000             | 0.006       | 11.736   | 0.000              | 0.000       | 11.812   | 2.000              | 0.000       |
| 47.   | P3    | 7.000             | 1.438       | 11.831   | 2.000              | 0.006       | 11.967   | 2.000              | 0.000       |
| 48.   | P8    | 4.000             | 0.412       | 11.388   | 1.000              | 0.002       | 10.904   | 2.000              | 0.000       |
| 49.   | H6    | 6.000             | 7.089       | 12.500   | 1.000              | 0.014       | 12.197   | 1.000              | 6.000       |
| 50.   | N8    | 2.000             | 0.198       | 10.076   | 0.000              | 0.000       | 9.688    | 1.000              | 4.000       |

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 51.   | C2    | 1.000             | 0.000       | 10.534   | 0.000              | 0.000       | 10.253   | 1.000              | 3.000       |
| 52.   | O8    | 0.000             | 0.000       | 10.986   | 0.000              | 0.000       | 10.369   | 1.000              | 3.000       |
| 53.   | N4    | 6.000             | 3.130       | 11.841   | 4.000              | 0.052       | 11.145   | 1.000              | 2.000       |
| 54.   | K7    | 0.000             | 0.000       | 10.887   | 4.000              | 0.076       | 11.774   | 1.000              | 2.000       |
| 55.   | L3    | 1.000             | 0.038       | 10.720   | 4.000              | 0.098       | 10.580   | 1.000              | 2.000       |
| 56.   | O7    | 5.000             | 2.259       | 11.717   | 1.000              | 0.002       | 12.007   | 1.000              | 2.000       |
| 57.   | M7    | 1.000             | 0.014       | 9.493    | 1.000              | 0.005       | 10.618   | 1.000              | 2.000       |
| 58.   | C1    | 4.000             | 1.487       | 10.994   | 1.000              | 0.003       | 10.384   | 1.000              | 1.000       |
| 59.   | D4    | 1.000             | 0.000       | 9.188    | 0.000              | 0.000       | 9.669    | 1.000              | 1.000       |
| 60.   | A3    | 11.000            | 2.500       | 10.855   | 1.000              | 0.001       | 9.669    | 1.000              | 1.000       |
| 61.   | G4    | 3.000             | 3.471       | 10.920   | 4.000              | 0.070       | 10.421   | 1.000              | 1.000       |
| 62.   | P2    | 5.000             | 2.078       | 11.052   | 0.000              | 0.000       | 8.919    | 1.000              | 1.000       |
| 63.   | P5    | 4.000             | 0.004       | 10.994   | 0.000              | 0.000       | 8.508    | 1.000              | 1.000       |
| 64.   | L7    | 1.000             | 2.438       | 10.657   | 12.000             | 0.446       | 11.487   | 1.000              | 1.000       |
| 65.   | J4    | 6.000             | 0.099       | 10.587   | 1.000              | 0.005       | 10.712   | 1.000              | 1.000       |
| 66.   | N2    | 3.000             | 1.247       | 11.120   | 8.000              | 0.828       | 11.784   | 1.000              | 1.000       |
| 67.   | P4    | 3.000             | 1.410       | 10.791   | 0.000              | 0.000       | 9.637    | 1.000              | 1.000       |
| 68.   | E3    | 2.000             | 0.000       | 10.542   | 2.000              | 0.000       | 11.154   | 1.000              | 0.000       |
| 69.   | D2    | 0.000             | 0.000       | 9.108    | 0.000              | 0.000       | 10.347   | 1.000              | 0.000       |
| 70.   | J7    | 5.000             | 0.000       | 10.936   | 2.000              | 0.000       | 10.871   | 1.000              | 0.000       |
| 71.   | H7    | 3.000             | 0.747       | 10.704   | 2.000              | 0.019       | 8.968    | 1.000              | 0.000       |
| 72.   | P9    | 4.000             | 0.112       | 11.661   | 0.000              | 0.000       | 12.046   | 1.000              | 0.000       |
| 73.   | F4    | 2.000             | 0.000       | 10.083   | 0.000              | 0.000       | 8.935    | 0.000              | 5.000       |
| 74.   | G6    | 9.000             | 3.928       | 11.831   | 1.000              | 0.019       | 12.116   | 0.000              | 5.000       |
| 75.   | M2    | 4.000             | 4.160       | 11.918   | 5.000              | 0.208       | 11.344   | 0.000              | 4.000       |

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 76.   | M5    | 5.000             | 0.653       | 11.179   | 3.000              | 0.005       | 11.909   | 0.000              | 3.000       |
| 77.   | I6    | 7.000             | 0.326       | 11.371   | 4.000              | 0.008       | 11.111   | 0.000              | 3.000       |
| 78.   | C6    | 7.000             | 9.973       | 11.309   | 0.000              | 0.000       | 9.542    | 0.000              | 3.000       |
| 79.   | L2    | 2.000             | 5.511       | 11.086   | 0.000              | 0.000       | 12.056   | 0.000              | 2.000       |
| 80.   | C3    | 5.000             | 0.529       | 11.822   | 17.000             | 0.214       | 12.468   | 0.000              | 2.000       |
| 81.   | H3    | 4.000             | 7.694       | 11.371   | 5.000              | 0.005       | 11.196   | 0.000              | 2.000       |
| 82.   | G2    | 6.000             | 2.162       | 10.879   | 1.000              | 0.006       | 10.511   | 0.000              | 2.000       |
| 83.   | D6    | 3.000             | 0.000       | 10.986   | 0.000              | 0.000       | 11.309   | 0.000              | 2.000       |
| 84.   | F2    | 2.000             | 0.000       | 10.210   | 1.000              | 0.000       | 9.885    | 0.000              | 2.000       |
| 85.   | B1    | 2.000             | 0.013       | 10.712   | 0.000              | 0.000       | 10.986   | 0.000              | 1.000       |
| 86.   | C9    | 6.000             | 0.956       | 10.727   | 8.000              | 0.000       | 10.097   | 0.000              | 1.000       |
| 87.   | C8    | 7.000             | 0.158       | 11.597   | 1.000              | 0.002       | 10.083   | 0.000              | 1.000       |
| 88.   | I9    | 6.000             | 0.000       | 10.767   | 0.000              | 0.000       | 10.090   | 0.000              | 1.000       |
| 89.   | N1    | 0.000             | 0.000       | 11.578   | 0.000              | 0.000       | 11.909   | 0.000              | 1.000       |
| 90.   | J9    | 1.000             | 0.002       | 11.052   | 1.000              | 0.000       | 10.076   | 0.000              | 1.000       |
| 91.   | J5    | 6.000             | 0.000       | 11.019   | 9.000              | 0.039       | 11.145   | 0.000              | 1.000       |
| 92.   | B6    | 5.000             | 4.013       | 11.928   | 0.000              | 0.000       | 10.076   | 0.000              | 1.000       |
| 93.   | G1    | 2.000             | 0.000       | 10.743   | 1.000              | 0.002       | 10.083   | 0.000              | 1.000       |
| 94.   | E2    | 10.000            | 0.072       | 11.841   | 3.000              | 0.005       | 11.765   | 0.000              | 1.000       |
| 95.   | N6    | 4.000             | 2.064       | 11.069   | 0.000              | 0.000       | 10.090   | 0.000              | 1.000       |
| 96.   | O9    | 6.000             | 3.960       | 11.587   | 1.000              | 0.031       | 11.327   | 0.000              | 1.000       |
| 97.   | K9    | 4.000             | 1.001       | 10.649   | 8.000              | 0.217       | 10.791   | 0.000              | 1.000       |
| 98.   | H2    | 5.000             | 0.058       | 10.325   | 1.000              | 0.000       | 10.696   | 0.000              | 1.000       |
| 99.   | H4    | 5.000             | 0.058       | 10.325   | 1.000              | 0.000       | 10.969   | 0.000              | 1.000       |
| 100.  | F6    | 3.000             | 0.986       | 10.572   | 2.000              | 0.128       | 10.414   | 0.000              | 1.000       |

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 101.  | H8    | 5.000             | 3.631       | 11.977   | 1.000              | 0.000       | 11.889   | 0.000              | 1.000       |
| 102.  | I2    | 5.000             | 0.725       | 10.847   | 4.000              | 0.032       | 11.292   | 0.000              | 1.000       |
| 103.  | R3    | 5.000             | 0.237       | 10.603   | 1.000              | 0.000       | 10.696   | 0.000              | 1.000       |
| 104.  | O3    | 2.000             | 0.011       | 10.743   | 2.000              | 0.005       | 11.077   | 0.000              | 1.000       |
| 105.  | I4    | 6.000             | 0.000       | 11.002   | 1.000              | 0.000       | 8.513    | 0.000              | 1.000       |
| 106.  | A5    | 1.000             | 0.000       | 10.473   | 0.000              | 0.000       | 10.282   | 0.000              | 1.000       |
| 107.  | I8    | 2.000             | 0.050       | 11.344   | 11.000             | 2.054       | 12.479   | 0.000              | 1.000       |
| 108.  | M8    | 2.000             | 0.000       | 10.436   | 1.000              | 0.001       | 10.362   | 0.000              | 1.000       |
| 109.  | E8    | 6.000             | 0.377       | 11.532   | 7.000              | 0.007       | 11.415   | 0.000              | 1.000       |
| 110.  | J1    | 4.000             | 4.192       | 10.807   | 3.000              | 0.066       | 11.231   | 0.000              | 1.000       |
| 111.  | N3    | 4.000             | 0.255       | 11.353   | 3.000              | 0.154       | 10.534   | 0.000              | 1.000       |
| 112.  | N5    | 3.000             | 1.264       | 11.406   | 13.000             | 0.006       | 12.086   | 0.000              | 1.000       |
| 113.  | L8    | 5.000             | 4.759       | 10.936   | 4.000              | 0.149       | 10.618   | 0.000              | 1.000       |
| 114.  | N9    | 3.000             | 0.090       | 10.083   | 0.000              | 0.000       | 9.707    | 0.000              | 1.000       |
| 115.  | K1    | 2.000             | 0.000       | 10.704   | 3.000              | 0.000       | 11.179   | 0.000              | 1.000       |
| 116.  | K4    | 5.000             | 0.000       | 11.002   | 0.000              | 0.000       | 8.513    | 0.000              | 1.000       |
| 117.  | O5    | 4.000             | 0.088       | 10.111   | 1.000              | 0.019       | 9.695    | 0.000              | 1.000       |
| 118.  | G5    | 6.000             | 5.974       | 11.362   | 1.000              | 0.025       | 11.309   | 0.000              | 1.000       |
| 119.  | K8    | 4.000             | 3.379       | 10.823   | 13.000             | 1.118       | 11.542   | 0.000              | 1.000       |
| 120.  | L1    | 4.000             | 0.959       | 11.784   | 1.000              | 0.011       | 12.056   | 0.000              | 1.000       |
| 121.  | M6    | 6.000             | 0.542       | 10.603   | 1.000              | 0.057       | 10.504   | 0.000              | 1.000       |
| 122.  | D3    | 4.000             | 0.690       | 10.595   | 0.000              | 0.000       | 10.451   | 0.000              | 1.000       |
| 123.  | D9    | 7.000             | 2.063       | 11.371   | 1.000              | 0.000       | 10.076   | 0.000              | 1.000       |
| 124.  | E1    | 3.000             | 0.203       | 11.283   | 3.000              | 0.064       | 10.014   | 0.000              | 1.000       |
| 125.  | C7    | 8.000             | 0.598       | 11.069   | 4.000              | 0.043       | 9.264    | 0.000              | 1.000       |

|       |       | Olumlu İlişki Ağı |             |          | Danışma İlişki Ağı |             |          | Olumsuz İlişki Ağı |             |
|-------|-------|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| S. No | Aktör | İç Der. M.        | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Arasındalık | Yakınlık | İç Der. M.         | Dış Der. M. |
| 126.  | B7    | 1.000             | 0.000       | 10.282   | 0.000              | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       |
| 127.  | D5    | 0.000             | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       |
| 128.  | J6    | 0.000             | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       |
| 129.  | A2    | 1.000             | 9.510       | 11.671   | 1.000              | 0.000       | 10.557   | 0.000              | 0.000       |
| 130.  | A7    | 2.000             | 0.000       | 10.399   | 1.000              | 0.000       | 9.637    | 0.000              | 0.000       |
| 131.  | B4    | 0.000             | 0.000       | 10.238   | 0.000              | 0.000       | 9.567    | 0.000              | 0.000       |
| 132.  | F5    | 5.000             | 0.004       | 10.986   | 3.000              | 0.013       | 10.887   | 0.000              | 0.000       |
| 133.  | F7    | 2.000             | 0.000       | 10.704   | 1.000              | 0.000       | 10.118   | 0.000              | 0.000       |
| 134.  | B8    | 2.000             | 0.068       | 10.572   | 0.000              | 0.000       | 9.786    | 0.000              | 0.000       |
| 135.  | M4    | 3.000             | 0.468       | 10.429   | 2.000              | 0.000       | 10.610   | 0.000              | 0.000       |
| 136.  | C5    | 2.000             | 0.000       | 11.523   | 1.000              | 0.000       | 9.020    | 0.000              | 0.000       |
| 137.  | E6    | 9.000             | 0.428       | 10.519   | 8.000              | 0.077       | 10.557   | 0.000              | 0.000       |
| 138.  | G7    | 1.000             | 0.000       | 10.007   | 0.000              | 0.000       | 0.000    | 0.000              | 0.000       |
| 139.  | G8    | 4.000             | 0.685       | 10.595   | 0.000              | 0.000       | 9.786    | 0.000              | 0.000       |
| 140.  | P1    | 1.000             | 2.005       | 11.424   | 2.000              | 0.071       | 10.618   | 0.000              | 0.000       |
| 141.  | D1    | 2.000             | 1.861       | 11.103   | 0.000              | 0.000       | 10.377   | 0.000              | 0.000       |
| 142.  | G3    | 3.000             | 2.289       | 11.137   | 3.000              | 0.565       | 10.534   | 0.000              | 0.000       |
| 143.  | L5    | 0.000             | 0.000       | 0.000    | 1.000              | 0.000       | 9.759    | 0.000              | 0.000       |
| 144.  | L6    | 8.000             | 0.943       | 10.610   | 0.000              | 0.000       | 10.451   | 0.000              | 0.000       |
| 145.  | F9    | 1.000             | 0.000       | 10.007   | 5.000              | 0.000       | 11.069   | 0.000              | 0.000       |
| 146.  | H1    | 11.000            | 0.442       | 12.157   | 24.000             | 0.705       | 13.129   | 0.000              | 0.000       |
| 147.  | A1    | 3.000             | 0.650       | 11.061   | 0.000              | 0.000       | 9.605    | 0.000              | 0.000       |