

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ
ÖRGÜT İÇİ GÜÇ İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ:
KAMU İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kamile Şeyma ARSLAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali TAŞ

MART – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ
ÖRGÜT İÇİ GÜÇ İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ:
KAMU İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

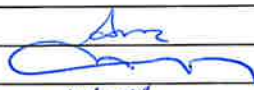
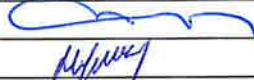
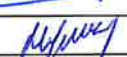
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kamile Şeyma ARSLAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez .25./.03/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Ali TAŞ	OLASARLI	
Doç. Dr. Mehmet HIZIROĞLU	OLASARLI	
Dr. Öğr. İğne Mustafa YILDIRIM	OLASARLI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Kamile Şeyma ARSLAN
Öğrenci Numarası	:	Y166004051
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç İlişkilerine Etkileri: Kamu İşletmeleri Örneği
Benzerlik Oranı	:	%5

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

K. Şeyma ARSLAN
25.03.2019
imza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../20.....
imza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. A. F. TAŞ

Tarih: 25.03.2019

imza: A. F. TAŞ

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Kendimle ilgili bilmediğim birçok şeyi keşfettiğim yüksek lisans eğitim sürecimde beni yönlendiren, destekleyen, öğrencisi olmanın ayrıcalığını her zaman hissettiğim ve bir danışmandan fazlası olan, kıymetli hocam Doç. Dr. Ali TAŞ'a yürekten sevgilerimi sunuyorum.

Benim için tez yazmanın en zor kısımları yazmaya başlamak, anlamlı eleştirilerden faydalanabilmek ve motivasyonum düştüğünde beni dinleyebilecek birilerini bulmak oldu. Bu anlamda; yorum ve çalışmalarıyla araştırmama önemli katkı sağlayan Dr. Öğr. Üy. Şule AYDIN TURAN' a, eleştiri, görüş ve önerileriyle tezimin başlangıcından sonuna kadar her aşamasında desteğini hissettiğim ve şekillenmesinde büyük ölçüde katkısı olan Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK' e, tezimi yazmaya başlamamda ve diğer süreçlerinde bana çalışma arkadaşlığı yapan Arş. Gör. Umut ORHAN' a, benim gibi birçok tez öğrencisini motive eden sevgili Metin SAYGILI' ya, özverili kişiliklerinden ve samimiyetlerinden dolayı teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemi sağlayan ve dualarını üzerimden hiçbir zaman eksik etmeyen anneme, babama, kardeşlerime ve varlıklarıyla bana değer katan arkadaşlarım; Meliha ÖZDEMİR ve Semanur VAROĞLU' na her zaman müteşekkir olacağım.

Tezimi, hayatta bana güçlü olmayı öğreten Serdivan Özel Eğitim Anaokulu ailesindeki engelli öğrencilerimize ve onların ailelerine ithaf ediyorum.

Kamile Şeyma ARSLAN

25.03.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜÇ VE STRATEJİ	6
1.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar	6
1.1.1. Strateji Kavramı	6
1.1.2. Strateji, Amaçlar ve Plan	7
1.1.3. Stratejik Planlama	7
1.1.4. Stratejik Yönetim	8
1.2. Güç ve Strateji: Güç Okulu Bağlamında Bir Değerlendirme.....	9
1.2.1. Mikro Güç	11
1.2.2. Makro Güç	14
1.3. Strateji Oluşturmanın Mikro-Politik Analizi	15
1.4. Örgütsel Güç Oyunları ile Strateji Oluşturma ve Uygulaması.....	21
1.5. Bireysel Güç Stratejileri, Örgütsel Güç Kaynakları ve Güç ve Kimlik Kalitesi.....	28
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GÜÇ İLİŞKİLERİ VE GÜÇ KAYNAKLARI	33
2.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Güç ile İlgili Temel Kavramlar	33
2.1.1. Otorite	33
2.1.2. Nüfuz (Etkileme)	35
2.1.3. Meşruiyet	36
2.1.4. Örgütsel Güç	38
2.2. Örgütsel Gücün Temelleri/Türleri.....	40
2.3. Örgütsel Gücün Kaynakları	42
2.4. Örgütsel Güç İlişkileri.....	48
2.5. Örgütsel Güç ve Politika	53

**BÖLÜM 3: KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM
ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT İÇİ GÜÇ ÖRÜNTÜSÜNÜ**

ETKİLEME BİÇİMİ.....	58
3.1. Araştırmanın Amacı, Soruları ve Gerekliliği	58
3.2. Araştırmanın Deseni: Nitel Çoklu Örnek Olay	59
3.2.1. Araştırmanın Tasarımına Yön Veren Göstergeler ve Temalar	63
3.2.2. Örneklem Ölçütleri ve Seçilen Kamu Kurumları	66
3.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Süreci.....	72
3.4. Verilerin Güvenvericiliği	74
3.5. Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması	77
3.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Kamu Kurumlarında Güç Örüntüsünü Etkilediğine İlişkin Analizler	79
SONUÇ.....	88
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

KISALTMALAR

- EFQM** : European Foundation For Quality Management Business Excellence Model
- KİT** : Kamu İktisadi Teşekkülü
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- YÖDEK** : Yüksek Öğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütlerde Sosyal Hareketlerin Boyutları	18
Tablo 2: Araştırmaya Yön Veren Gücün Göstergelerine Yönelik Literatür Vurguları ile Mülakat Soruları Arasındaki Bağlantı	65
Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Bilgiler	71
Tablo 4: Kaynak Tahsisi ve Kontrolü Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular	79
Tablo 5: Sosyal Hiyerarşide Yükselme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular	81
Tablo 6: Örgütsel Hiyerarşideki Pozisyon Yükselmesi Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular	83
Tablo 7: Örgüt Yapısındaki Konum Değişiklikleri Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular	84
Tablo 8: Kontrol Etme ve Yönlendirme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular	86
Tablo 9: Yetkinlik Kazanma Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular	87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Rutin, İnovasyon ve Proje Oyunu	23
Şekil 2: Mead (1995) ve Krappmann (1969) Tarafından Oluşturulan Kimlik Yapılarının Küpper ve Felsch (2000) tarafından düzenlenmiş şekli	31
Şekil 3: Etki Yönetim Süreci	56
Şekil 4: Örnek Olay Çalışması Desenleri	62

Tezin Başlığı: Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç İlişkilerine Etkileri: Kamu İşletmeleri Örneği

Tezin Yazarı: Kamile Şeyma ARSLAN **Danışmanı:** Doç. Dr. Ali TAŞ

Kabul Tarihi: 25.03.2019

Sayfa Sayısı: vii (ön kısım)+99 (metin) + 2 (ekler)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Bu tezin amacı, kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü hangi şartlarda nasıl değiştirebildiğini anlamaktır. İfade edilen bu amaç çerçevesinde tez üç bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde ilk olarak stratejik yönetim-ve-güç temaları ekseninde önemli vurgularda bulunan güç okuluna ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Akabinde ise, “örgüt içi güç ve stratejik yönetim” alan yazını yine araştırmanın ifade edilen amacı kapsamında incelenmiştir. Hem güç okuluna hem de stratejik yönetim ve örgüt içi güç ilişkileri bağlamında yapılan inceleme, strateji-güç örüntüsü etkileşimini ampirik olarak ele alabilmek için gerekli olan operasyonel ölçütlerin (tema/gösterge) belirlenmesine olanak tanıyacak bir takım vurguların tespit edilmesine katkı sağlamıştır. Tezin ikinci bölümünde ise, örgütsel güç kaynakları ve güç ilişkileri temel alınarak örgütsel güce ilişkin alan yazın incelemesine yer verilmiştir. Bu yazın incelemesiyle, birinci bölümdeki strateji-güç ilişkisindeki “güç” anlayışı daha ayrıntılı şekilde açıklanarak araştırmanın ampirik kısmındaki göstergelere açıklık getirilmiştir. Ayrıca bu inceleme, araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli olan verilerin toplanmasına analizine ve yorumlanmasına rehberlik edecek bir yol haritasının şekillenmesine katkı sağlamıştır. Üçüncü bölüm ise tezin ampirik kısmıdır. Çalışma, nitel araştırma tasarımlarından çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini stratejik planlarını kendileri hazırlayan kamu kurumları oluşturmaktadır. Çalışmada verilerin büyük bir çoğunluğu mülakat tekniği kullanılarak toplanmıştır. Mülakatlara ek olarak, araştırma amacıyla ilgili olan dokümanlar da incelenmiştir. Bunun yanı sıra, örnek olay incelemeleri esnasında gerçekleştirilen ve araştırmanın amacı için veri niteliği taşıyan önemli olaylar da gözlemlenmiş ve bu gözlemler sonucunda elde edilen veriler mülakatlar sonuçlarını destekleyici nitelikte veriler olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü değiştirmede bir araç olarak kullanıldığına ve bu özelliklerinden dolayı örgüt içi güç örüntüsünü belli şekillerde etkileyebildiğine işaret etmektedir. Ancak bu etkilemenin derecesinde örgütsel bağlama özgü faktörlerin etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Örgütsel Güç, Örgüt İçi Güç, Güç Okulu, Kamu Kurumları

Title of the Thesis: Effects of Strategic Management Practices on Intra-Organizational Power Relations: The Case of Public Institutions	
Author: Kamile Şeyma ARSLAN	Supervisor: Assoc. Prof. Ali TAŞ
Date: 25.03.2019	Nu.of pages: vii (pre text)+ 99 (main body)+ 2 (app.)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization	
<p>The purpose of this thesis was to find out how and under which conditions strategic management practices change the intra-organizational power pattern in public institutions. The thesis consists of three parts within the scope of this purpose mentioned.</p> <p>In the first part of the thesis, firstly, power school which lays significant emphasis on the basis of strategic management-and-power themes was evaluated. Then, the literature on "<i>intra-organizational power and strategic management</i>" was also reviewed within the scope of the purpose of the study mentioned. The review, which was conducted within the scope of both power school and strategic management and intra-organizational power relations, contributed to the identification of a number of highlights that would allow the determination of operational criteria (theme/indicator) required to discuss the strategy-power pattern interaction as empirical. In the second part of the thesis, the literature review on organizational power was conducted based on organizational power sources and power relations. With this literature review, the concept of "<i>power</i>" in the strategy-power relations in the first part of the thesis was explained in more detail and the indicators in the empirical part of the study were clarified. Furthermore, this review contributed to the shaping of a road map to guide the collection and analysis of data required for the purpose of the study and interpretation of findings. The third part is the empirical part of the thesis. The study was designed as <i>multiple case study</i>, which is one of qualitative designs. The sample of the study is composed of public institutions that prepare their strategic plans. Most of the data were collected using the <i>semi-structured interview</i> technique. In addition to interviews, documents related to the purpose of the study were also examined. Moreover, important events that were carried out during case studies and constituted the data for the purpose of the study were also observed, and the data obtained as a result of these observations were evaluated as data supporting the result of the interviews.</p> <p>The findings obtained from the analysis of the data indicate that strategic management practices are used as a tool to change the intra-organizational power pattern and can affect the intra-organizational power pattern in certain ways due to these characteristics. However, it was observed that the organizational context-specific factors were effective in the degree of this impact.</p>	
Keywords: Strategic Management, Organizational Power, Intra-organizational Power, Power School, Public Institutions	

GİRİŞ

Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

1980’li yıllarda İngiltere ve ABD’ de başlayan ve bu ülkedeki başarılı sonuçlarından dolayı birçok ülke tarafından öykünlenen politikalar Türkiye’de de büyük ilgi görmüştür. Bu ilginin doğal bir yansıması olarak yeni kamu yönetimi anlayışı şeklinde nitelendirilen politikalara yönelik plan ve uygulamalar kanuni düzenlemeler başta olmak üzere farklı zorlayıcı mekanizmalarla uygulamaya geçirilmeye başlanmıştır. Sahip olunan kaynakların etkin kullanımı üzerinden kurumsal performanslarını arttırarak ulusal rekabet gücünü yükseltmeye niyetlenen bu uygulamaların başında ise stratejik yönetim çalışmaları gelmektedir. Bahsedilen düzlemle ilgili olarak 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı “*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*” neticesinde kamu kurumları stratejik yönetim esaslarına yönelik olarak stratejik planlama yapmakla yükümlü hale gelmişlerdir. Aslında bu yükümlülük; kaynak, rekabet ve performans üzerinde şekillenen odaklanma sonucunda kamu kurumlarının yeni ekonomi anlayışının gereklilikleri doğrultusunda rekabetçi pozisyon alma baskısının doğal bir sonucudur. Kamu kurumlarına yönelik bu zorlayıcı süreç ve bu sürecin sonuçları akademik yazında da etkisini göstermiş ve hem kamu yönetimi hem de yönetim-organizasyon yazınında “*kamu kurumlarının yeni yönetim politika ve uygulamalarına*” ilişkin araştırmaların sayısı hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır. Bu çalışmalar içerisinde bu araştırmanın odağındaki konu olan stratejik yönetime ilişkin çalışmalar incelendiğinde araştırılan konu bakımından çeşitliliğin olduğu görülmektedir. Bu çeşitlilikle birlikte ise stratejik yönetimle ilgili çalışmaların genel olarak, kamu çalışanları açısından stratejik yönetim çalışmalarının nasıl algılandığı, hangi uygulamaların ne derece benimsendiği, stratejik yönetimin uygulanabilirliği ve sonuçları temelinde derinleşmiş olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmaların; stratejik yönetimin kamu kurumlarında (Sobacı, 2008; Aytepe, 2008; Şeker, 2012; Turpçu, 2017) ve yerel yönetimlerde uygulanabilirliği (Yalçınkaya, 2010; Güngör, 2010), uygulamalarının başarılı olup olmadığı (Uçar, 2010), yönetim süreçlerinde bilgi sisteminin önemi (Girgin, 2015), stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından uygulanabilirliği (Başaran, 2016), strateji uygulama sürecini etkileyen faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, stratejik amaçların çalışanlara aktarılıp aktarılmadığı (Aktuna, 2010),

stratejik planlama uygulamalarının dikey ve yatay entegrasyon sorunları ve stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlara (Eryiğit, 2012; 2013), kamu kurumlarının stratejik planlama deneyimleri (Şahin, 2014), stratejik planlama çalışmalarının gelecek öngörüsü noktasında tutarlı olup olmadığı ve buna yönelik kurumda nasıl değişiklikler meydana getirdiği (Cengiz, 2016), kurum yöneticisinin stratejik planı benimsemesinin kurumdaki stratejik yönetim anlayışına yansımaları (Gül, 2017), kamu ve özel kurumların stratejik yönetim anlayış süreç ve farklılıkları (Kadıoğlu, 2009) konularına odaklanmış oldukları söylenebilir. Mevcut yazına ilişkin yapılan özet göz önüne alındığında bir kurum/örgüt için belirlenen stratejinin ve uygulanmaya konulan stratejik yönetim sürecinin bir “*milat*” olduğu gerçekliğinin göz ardı edilmiş olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, yeni bir strateji ve bu yeni strateji çerçevesinde tanımlanmış olan yeni bir pozisyon düzlemine kurumun/örgütün yerleştirilmesine yönelik süreç kurum/örgüt için bir daha eskiye dönülmesi mümkün olmayan bir dönüşüm sürecinin başlaması anlamına gelmektedir. Bir stratejik yönetim sürecinin başarısının kurumun/örgütün kendisine yön verecek strateji ve süreci temelinde gerekli dönüşümü ne derece gerçekleştirebildiği ile doğru orantılıdır. Bu ifade edilenler göz önüne alındığında strateji-stratejik yönetim süreci-dönüşüm temaları çerçevesinde yapılacak olan çalışmaların hem akademik yazının zenginleşmesi hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlama potansiyeli taşıyacakları söylenebilir. Bahsedilen eksendeki çalışmaların ifade edilen katkı potansiyelleri göz önüne alındığında strateji-stratejik yönetim ve dönüşüm olguları temelindeki çalışmaların özellikle Türkçe ve bilhassa da kamu yönetimi yazınında ihmal edilmiş olması önemli bir eksikliklerdir. Bu eksikliğin özellikle örgütsel/kurumsal değişimin görece daha zor gerçekleştiği, bürokratik kültürde yerleşik hale gelmiş bir takım özellikler nedeniyle dönüşüm süreçlerinin sağlıklı tasarlanmasının zor ve dönüşüm süreçlerinden örgütsel performans anlamında alınan çıktılarının yüksek olmadığı Türkiye gibi ülkeler açısından çok daha ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu ifade edilenler temel alınarak bu çalışma “*strateji-stratejik yönetim ve dönüşüm*” ekseninde kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının bu kurumlardaki/örgütlerdeki güç örüntüsünü nasıl etkilediği ve bu güç örüntüsünü hangi şartlarda nasıl/ne derece dönüştürdüğüne odaklanmıştır. Bu odak doğrultusunda şu soruya cevap aranmıştır: *Kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmaları örgüt içindeki güç örüntüsünde nasıl bir değişikliğe sebep olmakta, bu*

anlamda güç örüntüsünü hangi güç alanları ve kaynakları üzerinden şekillendirmektedir?

Araştırmanın Önemi

Araştırmanın ilk iki bölümünde yapılan literatür incelemesinin akabinde araştırmacının ifade edilen amaç ve araştırma sorularına yönelmesine etki eden etkenler, yani araştırmanın varlık gerekçesi ve önemini gösteren bazı gerekçelerden bahsedilebilir. Öncelikle bu araştırma, kamu kurumlarındaki “*strateji-stratejik yönetim ve dönüşüm*” ekseninde ilk çalışma olması itibariyle ayrı bir öneme sahiptir. Bunun yanında, çalışmanın, güç örüntüsünün değişmesinin kolay olmadığı kamu kurumları örnekleminde ve bu örüntünün çok daha farklı mekanizmalar üzerinden şekillendirildiği Türkiye gibi bir ülkede gerçekleştirilmiş olması çalışmayı daha önemli hale getirmektedir. Bu araştırmanın diğer bir ayırt edici özelliği ise doğrudan strateji-güç örüntüsü çerçevesinde yapılmış olmasıdır. Bu çerçevede, araştırma, örgütsel güç örüntüsünün şekillenmesinde stratejinin rolünü ortaya koyması açısından ayrı bir öneme sahiptir. Ayrıca literatürde konusu itibariyle yapılan ilk araştırma olmasının yanında kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmaları kapsamında ortaya konulan çalışmaların çoğu ya nicel yöntem kullanılarak tasarlanmıştır ya da yalnızca ikincil veriler doğrultusunda yapılan analizler ile ele alınmıştır ve olguyu bağlamı içerisinde değerlendirmekten uzaktır. Buna mukabil bu çalışma, stratejik yönetim çalışmalarını örgüt içerisinde “*bağlamı*” göz önünde bulundurarak derinlemesine değerlendirebildiği bir araştırma olması açısından önemlidir. Son olarak farklı bağlamsal özelliklere sahip kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının “*güç*” olgusu ile ilişkisinin niteliğini “*farklı örnekler*” üzerinden değerlendirmek, bu kurumlardan elde edilen verilerin karşılaştırmalı (çapraz) bir analize tabi tutulmasına izin verdiği için bu anlamda literatüre önemli bir katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma tasarımlarından *örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Böylesi bir konu doğası gereği araştırmaya konu olan kurumların içinde buldukları *bağlamsal koşulları* dikkate almayı ve stratejik yönetim çalışmalarının başlangıcından son bulmasına kadar olan *süreci derinlemesine* incelemeyi gerektirmektedir (Patton, 2014: 14; Punch, 2005: 142). Bu sürecin derinlemesine ve bütüncül bir şekilde

incelenebilmesi için çoklu veri kaynaklarından yararlanılması gerekmektedir (Baxter ve Jack, 2008: 544). Ayrıca, çalışma stratejik yönetim çalışmasının güç örüntüsünü *nasıl* şekillendirdiği sorusuna (Yin, 2003: 7) odaklanması itibariyle örnek olay çalışması uygun bir tasarım olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla “*nasıl*” sorusunu sorarak stratejik yönetim çalışmaları ile güç arasındaki ilişkiye yönelik “*sürecin derinlemesine incelenmesi*” gerekliliği araştırmanın örnek olay çalışması olarak tasarlanmasındaki yönlendirici faktörler olduğu söylenebilir. Araştırma, konuya farklı bakış açıları sunmak, konuyu örneklendirmek, güvenilirliğini artırmak adına *çoklu örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır.

Örnek olay incelemesinin gerçekleştirileceği kurumların belirlenmesinde *Kasti (Amaçlı) Örneklem Tekniği* benimsenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, stratejik planlarını kendileri hazırlayan ve tarihsel süreçte bu çalışmaların başlamasında ve uygulanmasında önemli roller üstlenen kişilerin hala görevde olduğu kurumlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya stratejik planlarını kendileri hazırlayan İstanbul, Ankara ve Sakarya illerindeki 7 kamu kurumu dahil edilmiştir. Bu kurumlardan stratejik planların hazırlanmasına katkı sunmuş 11 kişi ile *yarı yapılandırılmış mülakat* yapılmıştır. Yapılan görüşmeler esnasında gerçekleştirilen doğal gözlemler ile kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecini yansıtan dokümanlar da mülakatları desteklemek amacıyla birer veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

Araştırmayı belirli bir çerçevede tutabilmek ve veri analizine yol gösterebilmesi açısından literatürde ki vurgulardan hareketle oluşturulan tema ve göstergelerden faydalanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, stratejik yönetim çalışmaları ile örgüt içi güç örüntüsü arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye yönelik argümanlar setinin ortaya konulması; söz konusu tema ve göstergelerin belirlenmesi ve araştırmanın ampirik kısmının yönlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Ancak stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişiklikte nasıl bir rolünün olduğunun araştırıldığı böylesi bir çalışmayı yönlendirebilecek tema ve/veya göstergelerin belirlenebileceği herhangi bir kuramsal çerçeve bulunmamaktadır. Bu anlamda, güç okulu ile mikro politika literatüründeki açıklamaların, strateji-güç ilişkisini ampirik düzlemde ele alabilmek için gerekli olan operasyonel ölçütlerin (tema/gösterge) belirlenmesine imkan tanıyan vurgulara sahip olduğu görülmüştür. Söz

konusu literatür vurgularını belirli bir çerçevede tutabilmek için, öncelikle, araştırma sorusunun ikinci ögesi olan gücün göstergeleri belirlenmiştir. Daha sonra, belirlenen güç göstergeleri üzerinden, çalışmanın literatür kısmında ele alındığı gibi, “*güç okulu*” ve “*mikro politika*” ve “*örgütsel güç*” literatüründen stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine ilişkin vurguları temel alınarak bir çerçeve (Tablo 2) hazırlanmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında ve analizinde oluşturulan bu çerçeveden hareketle belirlenen tema ve göstergeler yön gösterici olmuştur.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL GÜÇ VE STRATEJİ

1.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar

Bu çalışma stratejik yönetim ile güç olgusu eksenini etrafında olacağı için öncelikli olarak stratejik yönetime dair bir anlam çerçevesi oluşturmak adına bu kısımda bazı kavramlar arası ayırım yapılacak, böylece konunun kapsamının daha anlaşılır hale gelmesi sağlanacaktır. Bu doğrultuda stratejik yönetim kavramının yanı sıra onu daha iyi kavramaya olanak tanıyan strateji, amaçlar, plan, stratejik planlama kavramlarına yer verilecektir.

1.1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı ortaya çıktığı yıllarda uzun bir süre askeri bir anlamı ifade eden kavram olarak kullanılmıştır. TDK'ya göre strateji, *“bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı”* olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Alan yazınında strateji kelime kökeni açısından iki kaynağa dayandırılarak ifade edilmektedir. İlki; Latince yol, çizgi veyahut yatak anlamına gelen “stratum” kavramı iken, ikincisi ise eski Yunanlı general Strategos'un adıyla ilgili ve bu generalin sanatı ile bilgi düzeyini belirtmek için kullanılır (Eren, 2013: 1). Strateji, 20. yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatürde yer edinerek, *“düşmanın ne yapacağını veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek”* anlamına gelmektedir ve 1970'li yıllardan günümüze sosyal bilimlerde kullanılmaktadır (Dinçer, 1998: 15).

Strateji kavramına ilişkin birçok tanım mevcuttur. Bu kavramı yönetim bilimi çerçevesinde daha iyi anlamlandırabilmek için bazı tanımlara değinilmesi yararlı olacaktır:

Chandler (1962) stratejiyi; *“örgütün uzun dönemli olan amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları tahsis ederek uygun faaliyetler programı hazırlamak”* olarak tanımlamıştır.

Drucker (2014: 53) stratejinin amacının “belirsizlik ortamında işletmelerin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamak” olarak nitelendirmiştir.

Porter (2011: 83) stratejiyi; “farklı bir faaliyet dizisi içeren özgün ve değerli bir konum yaratmaktır” olarak tanımlamaktadır.

Pearce ve Robinson (2015: 4) stratejiyi; “örgüt amaçlarına ulaşmak için çevreyle etkileşimi belirleyen büyük çaplı geleceğe yönelik planlar” olarak tanımlamaktadır.

1.1.2. Strateji, Amaçlar ve Plan

Örgütün amaçları, yaptığı işi neden ve ne kadar yerine getirebildiğini tanımlayacak, üst yönetimin ve fonksiyonel yönetimlerin performansının değerlendirilmesinde denetimcilere yol gösterecektir. Amaç ve hedefler mutlak ve ölçülebilir özelliğe sahip olup, genellikle vizyonun, belirli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş halidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 70).

Amaçlara ulaşabilmek için yerine getirilmesi gereken bir veya birden fazla plan olabilir. Planlar elde edilen bilgiler ile varsayımlara dayandırılarak oluşturulmaktadır. Plan genellikle rakamsal olarak ifade edilerek yazılı hale getirilmiş ve işletme çevresiyle yakından ilişki içerisinde. Planlar belirlilik ile yüksek düzeyde belirsizlik ortamında yapılabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

İşletmelerin amaçları asıl kuruluş nedeni olarak varsayılan kar elde etmek adına; yapılacakların somutlaştırılmış birtakım göstergelerle ifade edilmesine ve işletmenin her kademesinin de bu doğrultuda yön verilmesine katkı sağlar. Amaçlar belirlenirken ise işletme çevresinin değerlendirilmesi; seçenekler arasından optimum katkı sağlayacak kararların alınmasını sağlarken, yöneticilerin zihnindeki belirsizliklerinde bir miktar azalmasına yardımcı olur.

1.1.3. Stratejik Planlama

Bryson’ a göre (2004: 297) stratejik planlama; yöneticilerin, örgütlerin ve örgütlerin paydaşları adına stratejik düşüncelerini, hareket etmelerini ve öğrenmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış basit kavramlar, prosedürler ve araçlar kümesidir.

Stratejik planlama kavramını irdelerken misyon ve vizyon kavramlarına da değinmek gerekli olacaktır. Vizyon örgütün gelecekte olmasının arzulandığı durumu ifade ederken, misyon ise örgütün varoluşu sebebini yani mevcut durumunu belirten bir mesajdır. İşletmenin misyonu ve vizyonu her zaman yazılı bir şekilde ifade edilmiş bulunmamasıyla beraber, ifade edilmiş olmaları bu kavramların paydaşlara yol göstermesi, bazı hususların ise belirginleştirilmesi açısından önem arz eder. Güçlü bir vizyon bireyleri geleceğe yönlendirerek onların bir arada kalmalarını, motive olmalarını beraber iş yapmalarını sağlayarak stratejik yönetime katkı sağlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 69).

Stratejik planlamanın örgütlerde etkili olabilmesi için eylem odaklı olması, taktik ve operasyonel planlamayla bağlantı içerisinde olması gerekir. Bunun yanı sıra bilgi teknolojisi, insan kaynağı, finansman ve iş planları da dahil olmak üzere çeşitli plan türleriyle ilişkili olmalıdır (Bryson ve Alston, 2005: 4).

1.1.4. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, *“örgütün amaçlarına ulaşması için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemlerin tümü”* olarak tanımlanmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015: 3). Bir başka tanıma göre ise stratejik yönetim, *“etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü”* olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1998: 35).

Pearce ve Robinson (2015: 3-4) stratejik yönetimin görevlerini şöyle sıralamıştır:

1. Örgütün amacı, felsefesi ve ulaşmak istediği hedeflere dair genel ifadeleri barındıracak biçimde misyonu oluşturmak.
2. Örgütün içinde bulunduğu koşullar ile kabiliyetlerini gösteren bir analizi yapmak.
3. Örgütün dış çevresini rekabetçi ve genel bir takım faktörleri içerecek şekilde değerlendirmek.
4. Örgütün sahip olduğu kaynaklarını dış çevreye göre değerlendirerek örgütün seçeneklerini analiz etmek.

5. Örgütün misyonu nezdinde bütün alternatif seçeneklerin değerlendirilerek en çok istenen seçenekleri belirlemek.
6. En çok arzu edilen seçeneklerin gerçekleşmesini sağlayacak uzun dönemli amaçlar ile önemli stratejileri belirlemek.
7. Belirlenen uzun dönemli amaçlar ve önemli stratejilerle uyumlu yıllık amaçlar ile kısa dönemli stratejileri geliştirmek.
8. Görevler, insanlar, yapılar, teknolojiler ile ödül mekanizması arasındaki uyumu öne çıkararak bütçelenmiş kaynak dağıtımını ve stratejik tercihleri uygulamaya koymak.
9. İlerleyen dönemde karar alma konusunda yardımcı olmak üzere stratejik sürecin başarısını değerlendirmek (Pearce ve Robinson, 2015: 3-4).

1.2. Güç ve Strateji: Güç Okulu Bağlamında Bir Değerlendirme

Güç okulu, 1970’li yıllarda Quinn ve Lindbloom’ un “*politika ve gücü*” odağı almaları ile birlikte stratejik yönetim alanında yeni bir okul olarak tartışılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla güç okulunun stratejik yönetim alanındaki diğer okullardan farklılaştığı nokta sürdürülebilir rekabet avantajının açıklanmasında politika ve güç kavramlarına odaklanmalarıdır. Her iki yazar da politika oluşturma sürecinde önemli bir araç olarak “*küçük adımlarla ilerleme (incrementalism)*” yöntemine değinmişlerdir. Ancak yazarlar yöntemin detaylarına ilişkin farklı açıklamalarda bulunmuştur. Lindloom (1979)’a göre politika geliştirme, iyi bir ısırmanın yerini sürekli ve ardışık ısırıkların aldığı sonsuz bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bunun yanında, karar vericinin karmaşık durumların üstesinden gelebilmek için seri şekilde çare bulan parça parça gelişen davranışlarından ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar fırsatlardan yararlanmaktan çok, planlanmış nihai amaçlar için problemleri çözmeye yöneliktir (Dinçer, 1998: 83-84). Quinn (1978), küçük adımlarla ilerleme yöntemine ilişkin olarak Lindbloom (1979: 517)’dan farklı olarak, sürecin kopuk olmadığı, merkezi bir oyuncuya ihtiyaç duyulduğu ve bu oyuncunun süreci nihai bir stratejiye yönlendirebileceği görüşündedir. Araştırmacıların açıklamalarındaki farklılığın işaret ettiği gibi, bu anlamda strateji iki şekilde vuku bulmaktadır: (1) Strateji eyleme geçmeden önce tasarlanmakta ve bir takım kararlara rehberlik edebilmekte (planlanan strateji) ya da (2) eylemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir (kendiliğinden strateji). Ancak stratejik yönetim çalışmaları strateji

geliştirme ve uygulama süreçlerini eş zamanlı olarak bütünleştirebilmelidir (Quinn, 1978; akt., Sarvan, vd., 2003: 95-96). Bu çalışmada, araştırmanın içinde barındırdığı gizli varsayım ile uyumlu olarak, ikinci tür strateji oluşturma varsayımı desteklenmekte ve stratejilerin eylemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkacağı görüşü benimsenmektedir.

Güç okulu, stratejinin oluşumunu açık bir etki süreci olarak nitelendirerek, belli çıkarlara uygun stratejileri müzakere etmek için güç ve politikanın kullanımını vurgular (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998: 235). Pfeffer'ın (1992) güç tanımı da Mintzberg ve arkadaşlarının (1998) güç okulundaki bu görüşüne işaret etmektedir. Güç; *“davranışı etkileme, olayların gidişatını değiştirme, direnişin üstesinden gelme ve başka türlü yapamayacakları şeyleri yapmalarını sağlayacak potansiyel yetenek”* olarak tanımlanmaktadır. Politika ve etki, bu potansiyel gücün kullanıldığı ve gerçekleştirildiği süreçler, eylemler ve davranışlardır (Pfeffer, 1992: 35).

Buradaki güç, salt ekonomik olanın ötesinde (geleneksel, piyasadaki rekabetin ötesinde kullanılan ekonomik gücü de içerecek şekilde) etkiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu da onu politikaya yakınlaştırmakta, bu bölümde oldukça geniş bir terim olarak kullanarak bir anlamda, bunu yaparken de kaynağını ekonomiden alan yaklaşımların tersine bir görüş benimsenmektedir: Eğer bir ticari kuruluş ekonomik pazarda *“meşru”* olarak rekabet ederse, meşru olmayan davranışlar için de *“politik”* etiketi bir yol olarak kullanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu rekabet, *gayri meşru* veya *meşru* olabilir (yani, açıkça meşru değildir). Dolayısıyla politika, gücün sömürüsü ile tamamen ekonomik yollardan başka bir şekilde eş anlamlı hale gelir. Bu açık bir şekilde, rekabeti bozmak için gizli girişleri içerir. Fakat aynı etki için tasarlanan işbirlikçi düzenlemeleri de içerebilmektedir (bazı ittifaklar gibi) (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 234).

Güç ilişkileri örgütleri kuşatarak onlara nüfuz edebilme özelliğine sahiptir. Bu nedenle, bu okulda ikili bir ayırım söz konusu olmaktadır. Mikro güç, bir örgütün içinde, özellikle de bu çalışmada ki stratejik yönetim süreçlerinde, politikanın - gayri meşru ve meşru iktidarın - oyunuyla nasıl oluştuğuyla ilgilenirken; makro güç, örgütlerin güç kullanımını ilgilendirir. Biri, genellikle kendi çıkarları dışında meslektaşları ile çatışan iç aktörlere odaklanır; diğeri ise örgütün kendi çıkarları, çatışma veya işbirliği içinde diğer örgütlerle birlikte hareket etmesini ele alır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 235).

Bu açıklamaların akabinde güç okulunun temel varsayımları şöyle özetlenebilir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 260):

1. Strateji oluşumu, ister örgüt içindeki bir süreç, isterse örgütün dış çevresi içindeki davranışı olsun, güç ve politika tarafından şekillendirilir.
2. Böyle bir süreçten kaynaklanabilecek stratejiler ortaya çıkmaya eğilimlidir ve perspektiflerden ziyade pozisyon ve manevralar şeklini almaktadır.
3. Mikro güç, strateji oluşturmayı; *“ikna etme pazarlık yapma ve bazen doğrudan çatışma yoluyla politik oyunlar şeklinde dar görüşlü çıkarlar ve değişen koalisyonlar arasında önemli bir süre boyunca baskın olmayan etkileşimler”* olarak görmektedir.
4. Makro güç, örgütü *“diğer örgütleri kontrol ederek veya onlarla işbirliği yaparak kendi refahını destekleyen bir unsur”* olarak görmektedir. Bunu da stratejik manevralarla beraber değişik türde ağ ve ittifaklar içerisindeki kolektif stratejileri kullanarak yapmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 260).

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik güç okulu kapsamındaki açıklamalar, stratejinin politik doğasına ve etki mekanizmasına vurgu yapmaktadır. Buna göre örgüt içindeki bireylerin ya da birimlerin güç elde ettiklerinin göstergesi olarak; ikna etme, yönlendirme, sosyal ilişkilerde baskın olma gibi kişiler arası etkileşim ve iletişime ilişkin unsurların öne çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla güç örüntüsünün yeniden şekillendirebileceği noktasında aktörlerin çıkarları doğrultusunda etkileşimde bulunmaları önemli bir açıklama alanı olarak değerlendirilmektedir.

1.2.1. Mikro Güç

Güç okulu üzerine odaklanan araştırmacılar stratejik yönetimi, örgütsel yaşamın temel bir gerçeğinin idrakını sağlamayı amaç edinmişlerdir. Örgütler, kendi bilişsel dünyasında hayaller, umutlar, kıskançlıklar, farklı ilgi alanları ve korkuları olan bireylerden meydana gelmektedir. Bu açıkça belirli bir durum gibi gözükmesine karşın uzun bir süre literatürün çoğu, üst düzey yöneticilerin, herkesin benimsediği uyumlu ve sadık *“emek girdilerini”* benimsediği stratejileri tanımlayan, akılcı aktörler olduğu izlenimini vermektedir. Bunun aksine, stratejiyi politik bir süreç olarak ele alındığında,

mikro politikaların olumlu yönlerini değerlendirilip politik olarak stratejize edebilmektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 236). Bu durumu, Jarzabkowski ve arkadaşları (2007: 4) uygulama stratejisi perspektifinden ele almakta ve uygulama stratejisini, “*birden çok aktörün eylemleri, etkileşimleri, müzakereleri ve kurdukları uygulamalarla inşa edilen sosyal olarak başarılı bir faaliyet*” şeklinde açıklamaktadır. İlgili aktörlerin faaliyetlerinin hangisinin stratejik olmadığını belirlemenin zor olmasının yanı sıra, bu durumun her türlü sosyal aktiviteyi kapsadığı ileri sürülmektedirler. Bu problemle başa çıkmak için ise stratejik uygulamalardan yararlanan etkinliklere odaklanılması gerektiğine değinilmektedir.

Stratejik yönetim çalışmaları doğrultusundaki etkinliklerin süreçlerinde iletişim ve katılım faaliyetleri, farklı iş birimleri arasında dışlanma, baskınlık ve bağımlılığın olduğu bir süreç olabilmektedir. Daha güçlü birimler süreci dominant ve münhasır olarak deneyimlemekte ve dolayısıyla daha az güçlü birimlerin daha fazla dâhil edilmesini ve kendi alt rollerini kabul edilmesini sağlamaktadır. Buna karşılık daha düşük güçlü birimler ise güçlü birimlerin *baskın* etkilerini azaltmak için stratejik yönetim sürecini değiştirmeye ve bunlarda değişiklik yapmaya çalışmaktadır. Bu süreç, iletişim ve katılım faaliyetlerinin nüanslı ve değişken doğasını göstererek, genel olarak stratejik yönetimin (strateji oluşturmanın) *politik* doğasını vurgulamaktadır (Jarzabkowski ve Balagun, 2009: 1256).

Mintzberg’e (1983) göre de örgütün davranışı; etkileyiciler olarak adlandırılan çeşitli aktörlerin “*örgütün kararlarını ve eylemlerini kontrol etmeye çalıştığı bir güç oyunu olduğu*” üzerine kurulmuştur. Örgüt, ilk olarak bir grup etkileyicinin ortak bir görevi sürdürmek için bir araya geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Diğer etkenler, daha sonra, bazı ihtiyaçlarını karşılamak için bir araç olarak örgüte çekilirler. Etkileyicilerin ihtiyaçları değiştiğinde, her biri kendi kararlarını ve eylemlerini kontrol etmek için kendi güç araçları veya etki mekanizmalarını kullanmaya çalışır. Başarılı olmaları, örgütsel gücün hangi konfigürasyonunun ortaya çıkacağını belirler. Böylelikle, örgütün davranışını anlamak için, hangi etkileyicilerin var olduğunu, her birinin kurumda neyi yerine getirmeye çalıştığını ve her birinin bunları yerine getirmek için nasıl güç kullanabileceğini anlamak gerekmektedir (Mintzberg, 1983: 22).

Pettigrew (1972) örgüt içi güç ve politika konusunda *kontrol* ve *bağlama* dikkat çekmektedir. Ona göre bir güç ilişkisi; bir sonuç ve kendisi ile sonuç arasında nedensel bir ilişkidir. Güç, bir aktörün algılanan çıkarları ile uyumlu sonuçları üretme yeteneğini içerir. Temel analiz birimleri bireyler veya gruplar değil, belirli bir sosyal bağlam içinde bir veya daha fazla yapısal pozisyonda hareket eden aktörlerdir. Sosyal bağlamın yapısal konumu ve özgüllüğü üzerine olan vurgu önemlidir. Bir aktörün gücünün temelini şekillendiren kaynaklar yapısal pozisyon tarafından farklı konumlandırıldığı varsayılmaktadır ve bu anlamda gücün bağlam sınırları boyunca aktarılabilirliği problemli olarak görülmektedir. “*Güç kaynakları sadece bir aktör tarafından sahip olunmamalıdır. Aynı zamanda onun tarafından kontrol edilmelidir*” (Pettigrew, 1972: 188-189).

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, Bolman ve Deal (1997) örgüt içi güç ile ilgili aşağıdaki önermeleri strateji oluşturulurken güç elde eden aktörlerin etki mekanizmalarını hangi alanlardan elde ettiklerine ilişkin imalarda bulunmaktadır:

1. Örgütler, çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının *koalisyon*larıdır.
2. Koalisyon üyeleri arasında değerler, inançlar, bilgi, ilgi alanları ve gerçeklik algıları arasında kalıcı farklılıklar vardır.
3. En önemli kararlar *kıt kaynakların tahsis* edilmesini içerir.
4. Kıt kaynaklar ve kalıcı farklılıklar, çatışmayı örgütsel dinamiklerde merkezi bir rol oynar hale ve *gücü* de en önemli kaynak haline getirir.
5. Hedefler ve kararlar pazarlık, müzakere ve farklı paydaşlar arasındaki *pozisyon* gözetlemekten ortaya çıkar (Bolman ve Deal 1997; akt., Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 239).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılmaktadır ki örgüt içindeki alt gruplar, örgütün stratejilerini belirleme ve değiştirme süreçlerine katılabilirler. Bu nedenle, güç okulu, organize olmuş ve organize olmamış bireylerin, davranışları şekillendirmede veya yeniden yapılandırmadaki rollerini daha iyi anlamak için çabalamaktadır. Güç okulu ayrıca böyle bir süreçten ortaya çıkan stratejilerin mutlaka örgüt adına optimal sonuçlar vermeyeceğini de ileri sürmektedir. Aksine, örgüt içerisindeki en güçlü grupların çıkarlarını yansıtmakta ve var olan güç yapısını işaret etmektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 239).

Mikro güç, örgüt içerisindeki sosyal bağlamda yer edinmiş aktörlerin sahip oldukları bilişsel süreci göz önünde bulundurur ve bu aktörlerin yalnızca meşru mekanizmanın bir parçası olmadığına değinir. Bu aktörler uygulanmakta olan veyahut uygulanması muhtemel stratejilerin değiştirilmesinde ve şekillenmesinde rol oynarlar. Bunu ise politika oluşturarak gerçekleştirmektedirler. Farklı çıkar mekanizmalarına sahip aktörlerin ve koalisyonların politikalarını örgütsel faaliyetlerde gerçekleştirebilmesi, gücün örgütlerde merkezi bir konuma sahip olmasının göstergesidir.

1.2.2. Makro Güç

Mikro güç, örgüt içindeki bireyler ve gruplar hakkındadır. Buna karşılık makro güç, bir *örgüt ve çevresi* arasındaki *karşılıklı bağımlılığı* yansıtır. Örgütler, tedarikçiler ve alıcılar, sendikalar ve rakipler, yatırım bankacıları ve hükümet düzenlemeleri ile başa çıkmak zorundadır. Makro güç perspektifinden gelen strateji, öncelikle bu aktörlerin taleplerinin yönetilmesinden ve ikincisi kurumun yararına bu aktörlerden yararlanmalarından oluşmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 248).

Emerson' a göre (1962) sosyal ilişkiler, genellikle taraflar arasında karşılıklı bağımlılığı gerektirir. A, B'ye ilişkin uygun eylemlerle ve hedef ve memnuniyetlerinin yüksek olması halinde B'ye bağlıdır. Karşılıklı bağımlılık nedeniyle, her bir tarafın diğerini kontrol edebileceği veya etkileyebileceği, az ya da çok zorlayıcılık söz konusudur. Bunun yanında bu karşılıklı bağımlılık her bir aktörün bir dereceye kadar, ötekini tatmin etmesi veya reddetmesi, işini kolaylaştırması veya engellemesi anlamına da gelir. Güç, karşılıklı bağımlılıkta örtülü olarak bulunmaktadır. Bu kabul edildiğinde, analizlerin büyük ölçüde *bağımlılık* kavramı etrafında dönmesi gerekecektir (Emerson, 1962: 32-33).

Örgütler üzerindeki çevresel etkilerin modelindeki ilk bağlantı, çevrenin örgüt içindeki *güç ve kontrol dağılımı* üzerindeki etkisidir. Bu tür bir etki, örgütlerin sosyolojik analizlerinde, Hickson ve arkadaşları (1971) tarafından örgütlenmekte olan stratejik olasılık teorisinin¹ gelişiminde ortaya çıkmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 230). Bu teoriye göre; örgütün kritik sorunlarıyla baş edebilecek alt birimler, kurumda güçlü hale gelmektedir. Örgütlerin karşılaştığı belirsizliklerin ve beklenmedik durumların birçoğu

¹ Bu teori ikinci bölümde “örgütsel gücün kaynakları” başlığında daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

çevrenin bir ürünü olduğu için çevre bağlamı, örgüt içindeki güç dağılımını kısmen belirlemektedir. Güç ile; bir alt birimin, örgütsel kararları alt birim tarafından tercih edilen sonuçları üreten şekillerde etkileme yeteneği kast edilmektedir (Hickson vd., 1971: 218).

Pfeffer ve Salancik (1978) örgütleri anlamak için, karşılaştıkları dış kısıtlamaların anlaşılması gerektiğini savunmaktadır. Örgütün diğer örgütlerle karşılıklı bağımlılığından kaynaklanan bu kısıtlamalar, hem örgütsel eylemleri etkilemekte hem de çevreyi yönetmeye ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin dışsal olarak kontrol edildiğini veya sınırlandırıldığını dile getirmek, bu durumun nasıl olduğunu açıklamamaktadır. Örgütsel eylemleri anlayacaksa, çevresel faktörlerin örgütsel eylemleri etkilediği süreçleri belirtmemiz gerekmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 225).

Pfeffer ve Salancik (1978) dış çevreye tepki vermek yerine *harekete geçme veya müzakere etme sürecinin* altında yatan güce dikkat çekmektedir. Ekonomik temelli yaklaşımlardaki “*piyasanın*” yerini burada “*çevre*” almakta ve böylece örgüt, daha geniş bir aktör ve güç dizisine açılmaktadır. Örneğin; birleşme, ekonomik temelli yaklaşımlarda finansal bir strateji olarak görülürken, burada; *politik amaçlar için izlenen, güç ve kontrol için politik bir araç* olarak kabul edilmektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 248-249).

Makro güç, örgütlerin çevresel bağlamdan ayrı ele alınamayacağını ve bu nedenle birtakım manevralar ile stratejilerin oluşturulduğunu belirtmektedir. Çevresel bağlamda yer alan aktörler kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisindedirler. Bunun neticesinde de örgütler kısıtlanmakta ve yönlendirilmektedir. Güç dağılımı ve etki mekanizması ise bu çevre ile bağlamsal ilişkiyi örgütün kendi çıkarları doğrultusunda yönetebilme ve kontrol edebilme yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3. Strateji Oluşturmanın Mikro-Politik Analizi

Stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında ilgili kişilerin çıkarları önemli bir rol oynar. Çünkü stratejik kararlar ve sonuçları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Örgütsel üyeler strateji oluşturma sürecinde, ilerlemeyi ve korunmaya çalışan stratejik

aktörler olarak hareket ederler. Spesifik güç kaynaklarının seferber edilmesi yoluyla bireysel çıkarlarını geliştirmeye ve korumaya çalışırlar. Bu açıdan örgüt, stratejik olarak hareket eden örgütsel üyeler arasındaki güç ilişkilerinin geliştiği güç yapıları ve güç oyunlarının arenası olarak görülebilir. Bu durumun aksine, uzun bir süre boyunca işletme yönetimi çalışmaları, örgütün verimlilik koşulları, yönetim ve üretim süreçlerinin optimizasyonuna odaklandıkları için herhangi bir örgütün temeli olarak görülebilecek güç süreçlerinin değerlendirmesini göz ardı etmişlerdir. Örgütlerdeki güç süreçlerinin altında yatan düşünce, belirli bir araştırma akışının altındaki “*mikro politika*” kavramının merkezi bir yönünü ifade etmektedir (Hansen ve Küpper, 2009: 2).

Zald ve Berger (1978), mikro politika konusunu farklı bir açıdan değerlendirerek “*Örgütlerde Sosyal Hareketleri*” tanımlamış ve bunlardan; örgütsel darbe, bürokratik isyan ve kitle hareketlerini ele almıştır. Örgütler toplum tarafından oluşturulmaktadır. Dolayısıyla yasal düzenlemeler ve sosyolojik normlar tarafından bireyler şartlanmaktadır. Bu durumda, örgütlerin iç sosyal hareketlerini ve verecekleri tepkileri etkilemektedir.

Örgütsel bir darbe, küçük ama kritik bir grubun, örgütün yapısında beklenmedik bir şekilde gerçekleşmesi için infiltrasyonu (sızma) olarak tanımlanabilir. “*Infiltrasyon*” terimi, planın gerçekleştirildiği gizliliği belirtmek için kullanılır. Küçük ama kritik grup, yönetim kurulu başkanı (CEO) saltanat yanlısı veya iç ve dış yöneticilerin bazı kombinasyonlarını içerir. Birincil amaç, ardı ardına olmakla birlikte, politik eylemde daha az merkeze yakın (proksimal) politika ve değişim hedefleri ima edilmektedir (Zald ve Berger, 1978: 833).

Örgütsel darbeler, beklenen değişimlerle (emeklilik gibi) ve ölümden kaynaklanan ani değişikliklerle karşılaştırılabilir. Birincisinde, art arda, yüksek düzeyde bir kamu bilinci beklenir ve gerçekleştirilir. İkincisinde ise ardı ardına beklenmedik, ancak ilk ölüm şoku geçtikten sonra, değişim faaliyetleri düzenli kurumsallaştırılmış prosedürleri izler. Öte yandan örgütsel darbeler beklenmedik ve rutin prosedürlerden önemli ölçüde sapmaktadır. Yani, yönetim kurulu başkanının bilgisi veya kamu bilinci olmadan planlanır ve yürütülür; aksi halde yönetim kurulu başkanı misilleme yapabilirdi. Ayrıca, arama, deneme, röportaj ve seçim gibi daha genel yöntemlerle var olan yeni bir halefin hızlı bir şekilde atanmasını da içermektedir (Zald ve Berger, 1978: 833-834).

Örgütsel darbeler, toplumdaki geniş politik meselelerle ilgili değil, toplumsal veya endüstriyel *değişim* ile ilgilidir. İlk olarak, yönetim kurulu başkanının başlıca stratejiler üzerindeki duruşunun hatalı olduğu bir durumun tespiti söz konusudur. İkincisi, bir darbe düşmanca birleşme veya devralma teklifleriyle ilgili olabilmektedir. Devralma ve birleşme teklifleri, devralmayı bekleyen örgüt ile yürütme dairesinde gruplar arasında karşılıklı görüşmelere yol açabilir. Dolayısıyla, bir yönetim kurulu başkanını zorlamak, şirket içindeki politik gruplarla kısmen ilişkili olarak, örgütün satın aldığı örgüte daha çok ya da daha az faydalı olabilir (Zald ve Berger, 1978: 837).

Bürokratik isyan, hedefindeki bir darbeden farklıdır. Amacı, yönetim kurulu başkanının yerini almak değil, örgütsel işlevin bazı yönlerini değiştirmektir. Destekler ve taraftarların sayısı bakımından bir kitle hareketinden farklıdır. Bir darbeyi andırır, çünkü bir komplo söz konusudur. Bazı yönleriyle kitlesel hareketlere benzemekte, ancak amaçları örgütün belirli yönlerinin değişmesi ile sınırlıdır. Kurumsal düzeyde bürokratik isyan, kurumsal örgütlerin meşru otoritesi tarafından açıkça reddedilen (ya da üzerinde düşünülmemeyen ancak harekete geçmeyen) hedefleri, programları ya da politika tercihlerini uygulamak için bir girişimdir. Bu nedenle isyancıların faaliyeti, örgütün geleneksel politik kanallarının dışında gerçekleşir (Zald ve Berger, 1978: 837-838).

Kitle hareketleri ise bürokratik isyanların bir örgütte birçok seviyeye yayılması neticesinde oluşur. Üstte küçük gruplar, orta düzey yöneticilerin ve profesyonellerin somut ve uyumlu çabalarına kadar uzanmaktadır. Başlarda, bir komplocu geçmişine sahip olabilirler. Öte yandan, daha organize olduklarında, kitlesel eylem hareketlerine benzemeye başlayan koordinasyon komiteleri veya mutabakatlar geliştirebilirler. Sayıları arttıkça ve taktikleri emek, dilekçe ve boykotların geri çekilmesine doğru ilerlerken, kitle hareketlerine benzemeye başlarlar (Zald ve Berger, 1978: 841). Tablo 1’de Zald ve Berger’in (1978) tanımladığı “*Örgütlerde Sosyal Hareketler*” in boyutlarına ilişkin temel bilgiler verilmiştir (Zald ve Berger, 1978: 850).

Bu ifade edilenler göz önüne alındığında bu çalışmanın giriş kısmında ifade edilen amaç temelinde gerçekleştirilecek bir çalışmanın aynı zamanda örgütlerde “güç ve politika” çerçevesinde bir sosyal hareketliliğe yol açıp açmadığına yönelik bir takım çıkarımlar yapmaya olanak tanıyabileceği söylenebilir.

Tablo 1
Örgütlerde Sosyal Hareketlerin Boyutları

Hareket Türü			
Boyutlar	Örgütsel Darbe	Bürokratik İsyen	Kitle Hareketleri
Genişlik (Büyüklik)	Küçük komplo grubu	Orta büyüklükte grup veya bir ıslık çalan ²	Büyük grup
Hedef	Gelecekte değişime yol açabilecek ya da olmayabilen başarı.	Orta dereceli örgütsel değişimi etkilemek için mevcut normların etkinliğine meydan okumak	Hoşnutsuzluğu ifade etmek ve dar ya da geniş hedefleri teşvik etmek ya da bunlara direnmek
Ana taktikler	İnfiltrasyon (sızma) ve ikna etme (örneğin, yönetim kurulu başkanının kendisine karşı kendi sahip olduğu otoritesini kullanma)	Zorlama içermeyen kural ve prosedürleri ihlal etmek	Doğrudan çatışma ve olası şiddet
Eylemcinin (aktivist) örgütün sosyal yapısındaki yeri	Örgütün elitleri	Orta kademe yöneticiler ve profesyoneller	Alt düzey katılımcılar
Dış elemanlarla bağlantı	Birkaç önemli destekçi, genellikle finansal çıkarları olanlar veya kilit yönetim kurulu üyeleri	Sadece finansal çıkarların ötesinde önemli destekçiler	İdeolojik ayrıntılı bağlantılar ve toplumdaki maddi destek
Açık çatışma süresi	Komplo için uzun süre gizli hazırlık yapılabilir; gerçek darbe kısa sürelidir.	Değişim; Kuruluşun uygunsuzluğa ne kadar dayanabileceğine bağlı olarak birkaç yıl sürebilir.	Örgütün ne kadar ayakta kaldığına ve hareketin üyelerinin çatışmaya ne ölçüde hareket edebileceğine bağlı olarak, bir günden birkaç aya kadar değişir.

Kaynak: Zald, M. N., Berger, M. A., (1978). Social Movements in Organizations: Coupt d'Etat, Insurgency and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, 83(4), s. 850

Örgütlerde sosyal hareketler, toplum tarafından meydana getirilmiş olan örgüt yapısını ele alır. Sosyal yapıda ilgili aktörler, strateji oluşturma sürecinde, kendilerinin ilerleme ve korunmalarına yönelik olarak hareket etmektedirler. Bu durum ise aktörlerin örgütlerde mikro politikalarla oluşturdukları taktikler ile stratejik aksiyonları doğurmaktadır. Öyle ki örgütlerdeki küçük, orta veya daha fazla büyüklükteki gücü elinde bulunduran bireyler ve gruplar çeşitli mikro politik aksiyonlarla gerçekleştirdikleri örgütsel darbe, bürokratik isyan ve kitle hareketleri yoluyla bazı stratejik kararların veya daha köklü değişikliklerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu hareketlerin oluşmasında yalnızca örgüt içi aktörlerin kişisel çıkarları

² Bu terim “ıslık çalma oyunu” olarak isimlendirilen örgüt içinde stratejik bir güç oyunu türüdür. Genellikle hiyerarşik pozisyonu daha düşük olan bir aktör tarafından örgütün öneme sahip bilgilerini, yabancı başka birine açık ederek oynanır. Bu oyun türü aynı zamanda “örgütsel güç oyunları ile strateji oluşturma ve uygulama” başlığında açıklanmaktadır.

doğrultusundaki mikro politikaları değil; örgüt dışı birtakım finansal, ideolojik vb. çıkarları olan destekçilerinde etkisi söz konusu olmaktadır.

Pettigrew (1977), stratejinin politik bir süreç olarak formülasyonunu bir karar süreci olarak değerlendirir. Stratejiyi, bir bağlamda çalışan olaylar, değerler ve eylemler akışı olarak ele alır. Günümüz stratejilerinin uygulanmasının sonuçları, yarının stratejileri için bağlamın bir parçasını oluşturacaktır. Ancak zaman, bağlamdan ayrı değildir. Bağlam, örgütün kültürünü; çevrenin değişim veya stabilite oranını; örgütün görevi, yapısı ve teknolojisi; ve örgütün liderlik ve iç politik sistemini içerir. Zaman içinde herhangi bir noktada, stratejik seçimlerin odağı çevre ve örgüt içi ikilemler olacaktır ve bu ikilemleri çözme süreci örgütsel, kültürel, görev, liderlik ve iç politik faktörlerden etkilenecektir. Bu bağlam, strateji formülasyonu sürecini etkiler. Strateji formülasyon sürecinin sonuçlarının uygulanması, gelecekteki stratejik ikilemleri yeniden çözmek için yeni bağlamsal arka plan haline gelir. Pettigrew'e göre (1977) politik bir süreç olarak strateji formülasyonunun aşamaları şöyledir (Pettigrew, 1977: 79-80):

1. Zaman içerisinde bir örgütün içerisinde karşılaşılan ikilemler kümesinin belirlenmesi,
2. Örgütsel çıkarılara ve baskılara odaklanan ikilemlerin analizi,
3. Örgütsel ilgiye değer alternatif ikilemleri tanımlamaya çalışan alt grupların veya bireylerin belirlenmesi,
4. Belirli ikilemlerin tartışılacağı bireylerin ve alt grupların taleplerinin ve bu talepleri desteklemek için gücü harekete geçirme girişimlerinin araştırılması,
5. Bu süreçlerin sonuçlarının talep-üretim ve güç hareketliliğinin özellikleri ve bunların üzerine düşünülmesi, değerlendirilmesi ve eyleme geçirme biçimleri, yani strateji olarak uygulanması,
6. Son olarak, strateji oluşturma ve uygulanması ile stratejinin uygulanmasının gelecekteki stratejinin formülasyonu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi (Pettigrew, 1977: 79-80).

Narayanan ve Fahey (1982), stratejik karar vermeyi politik bir perspektiften açıklığa kavuşturmak için bir çerçeve geliştirmiştir. Ona göre stratejik bir kararın içeriği, iç dinamiklerin belirlediği gibi ortaya çıkmaktadır. Bu görüşü ise rasyonel stratejik modellerle karşılaştırma yaparak ortaya koymaktadır. Rasyonel analitik düşüncenin

vurgusu strateji içeriğidir. Örgütsel politikanın çalkantılı alt akımlarının, stratejik kararları etkilemek için çabalarken, kurum içindeki çeşitli *koalisyonlar* arasındaki *etkileşimlerde* tezahür ettiğini ihmal etmektedir. Politik bakış açısı bu dinamikleri kesin bir odak haline getirir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik kararların içeriği, *güç* ve *etki* işlemlerinin bir sonucu olarak görülmektedir (Narayanan ve Fahey, 1982: 27).

Böylece, örgütteki politik süreçler stratejik kararların açıklamalarında nedensel olarak önemli hale gelmektedir. Bunun anlamı, strateji seçeneklerini tek başına incelemenin, stratejik seçimleri açıklamakta yetersiz kalmasıdır. Sadece stratejilerin ortaya çıktığı örgütsel süreçleri araştırarak, neden oluştuklarını anlayabilir ve açıklayabiliriz (Narayanan ve Fahey, 1982: 27).

Politik bakış açısı, stratejik kararlar bağlamında aktörler arasındaki çatışmanın yaygınlığına işaret etmektedir. Çatışma dolu bir ortamda, aktörler niyetlerini gizleyebilir, bilgiyi saklayabilir ve bozabilir veya manipüle edebilir. Dahası, benimsenen hedefler ve değiştirilen bilgiler, sembolik tepkiler ile yüklü olabilir ve bu da onların güvenilirliklerini değerlendirmeyi zorlaştırır. Rasyonel modelin analitik gücü, güvenilir verilerin mevcudiyetine bağlıdır. Ancak bu verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve kullanılması, politik bir perspektiften oldukça sorunludur (Narayanan ve Fahey, 1982: 32).

Stratejiler politik süreçlerin dışına çıktığı zaman, kasıtlı olmaktan çok ve muhtemel olarak, perspektiften ziyade pozisyonlar şeklinde ortaya çıkma eğilimindedir. Stratejiye politik açıdan bakmak, genellikle pazarlık ve benzeri süreçler yoluyla adım adım ilerlemeyi ifade eder. Bazı aktörler kasıtlı niyetlere sahip olabilirler, ancak sonuç muhtemelen örgüt için *kendiliğinden* ortaya çıkmakta başka bir ifadeyle, genel olarak amaçlanmamaktadır. Belki de ilgili herkes tarafından tam olarak bu şekilde görülmemektedir. Üstelik, bir dizi farklı stratejik pozisyonun ortaya çıkması hayal edilebilir niteliktedir; amaçlar sıralı olarak ele alındıkça deyim yerindeyse her bir ihtilaf, kendi *pozisyonunu* almaktadır. Stratejinin bütüncül bir perspektif ya da paylaşılan tek bir görüş olarak başarısı, muhtemelen politik koşullar altında mümkün olmamaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 242).

Stratejilerin içeriğine odaklanan rasyonel model, iş politikası literatürüne hakimdir. Politik perspektif, örgütsel bağlamın etkisini izler ve iç politik süreçlerin strateji

içeriğini nasıl belirlediğini veya değiştirdiğini gösterir. Etkin üst düzey yöneticilerin bu politik süreçlerin sezgisel bir kavrayışına sahip oldukları ve etkili stratejik yönetimin, stratejik içeriği kadar örgütsel bağlamı da yönetmeyi gerektirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle politik perspektifin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, stratejik yönetim anlayışı için gereklidir (Narayanan ve Fahey, 1982: 33).

Mintzberg ve arkadaşlarına göre (1998) politika örgütü bazı yönlerden olumsuz etkileyebileceği gibi örgüte hizmette edebilir. Dolayısıyla politika oluşturmanın yararları şöyle sıralanmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 243-246):

1. Bir etki mekanizması olarak politika, bir örgütün en güçlü üyelerinin liderlik pozisyonlarına getirilmesini sağlamak için Darwinci bir şekilde hareket edebilir.
2. Politika, bir konunun tüm taraflarının tam olarak tartışılmasını sağlarken, diğer etki sistemleri yalnızca bir tanesini teşvik edebilir.
3. Daha meşru etki mekanizmaları tarafından engellenen gerekli değişikliği teşvik etmek için politika gerekebilir.
4. Politika değişimin yürütülmesine giden yolu rahatlatılabilir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 243-246).

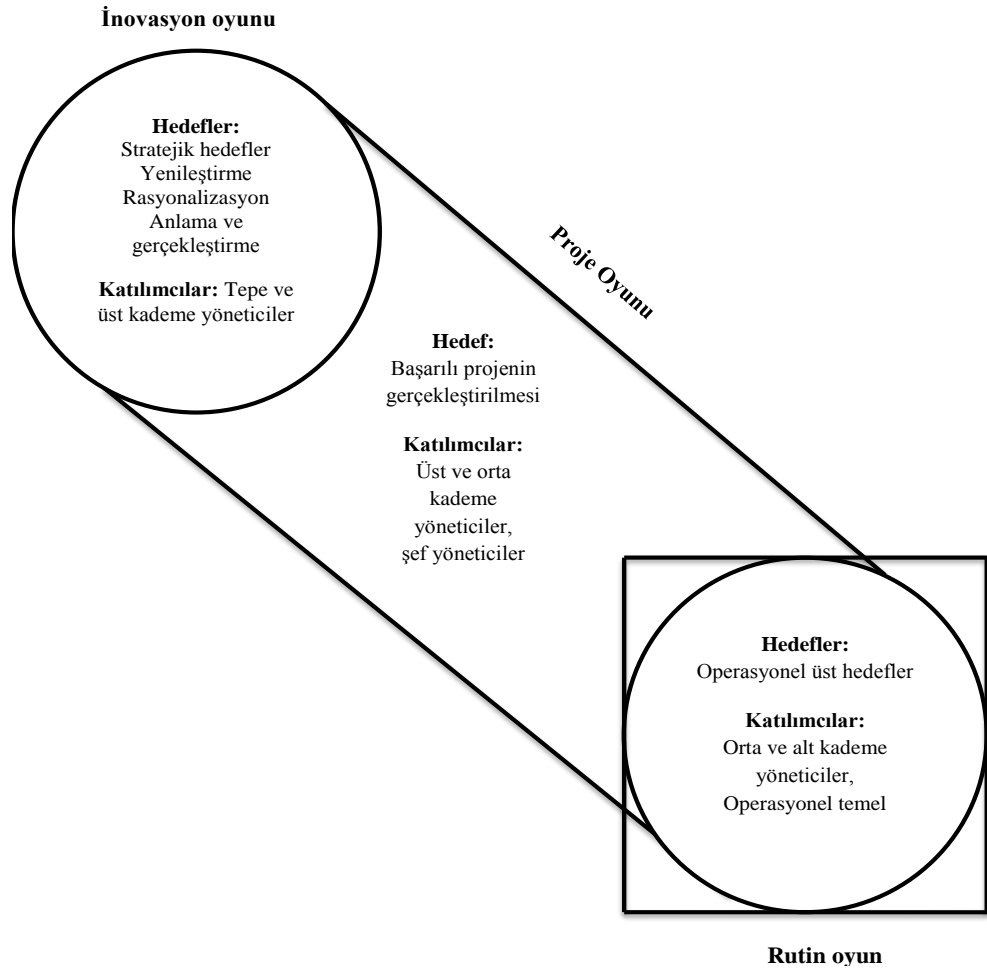
Strateji oluşumunun mikro-politikası örgütlerde her türlü maddi ve maddi olmayan kaynaklardan meydana gelen örgütsel bağlamdan bağımsız olmayarak stratejik kararlar alan aktörlerin eylemlerinin bir sonucudur. Bu stratejilerin uygulanmasının sonuçları bir sonraki stratejinin oluşmasındaki bağlamı etkilediği için rasyonel bir takım düzenlemelerden ziyade, oluşumdaki zamansal süreç göz önünde bulundurulur. Bu sürecin ise, örgüt içindeki aktörler arasındaki çatışmalardan, mikro-politik oyunlardan meydana geldiği; aktörlerin bu etkileşimlerindeki kimi zaman manipülatif, kimi zaman çıkar odaklı gizli niyetlerinin gerçekleşmesine yönelik politik davranışlarını içerdiği görülmektedir. Öyle ki bu durum aktörlerin davranışlarının gerekçelerinin dahi anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle stratejiler pozisyon alma şeklinde oluşmakta ve çoğu zaman birden ortaya çıkmaktadır.

1.4. Örgütsel Güç Oyunları ile Strateji Oluşturma ve Uygulaması

Örgütlerde güç, bir sosyal yapıda kişilerin çıkar odaklı ve karşılıklı olarak ilgili eylem eğilimlerini oluşturan sosyal pratiklerinin bir boyutu olarak görülür. Güç, birkaç aktörün

bir özelliği, mülkiyeti veya otoritesi olarak değil, belirli oyun yapılarına bağlı bir değişim ve pazarlık ilişkisi olarak tanımlanır. Bu görüőe göre, sosyal ilişkiler daima “güç ve örgütler” yani örgüte özgü güç oyunları oluşturan karmaşık sistemleri ifade etmektedir (Hansen ve Küpper, 2009: 6).

Bu anlamda gelişen güç oyunları, stratejik olarak hareket eden örgütün aktörlerinin çatışan çıkarlarını ve farklı davranışlarını bütünlüőtiren ve örgütsel güç koşullarının yapılandırılmasını ve düzenlenmesini sağlayan dolaylı bir toplumsal mekanizma olarak görülebilir. Farklı güç oyunlarına katılım, böylece örgütün hiyerarőisi boyunca yapılandırılmaktadır. Genelde, örgütlerde üç tip güç oyunu tanımlanabilir: rutin, inovasyon ve proje oyunları (Ortmann vd., 1990: 58-59). Örgüt içinde operasyonel olarak hareket eden aktörler yani orta ve alt kademe yöneticiler, inovasyon oyunları tarafından öncelikli olarak tanımlanan ve önceden üst yönetim tarafından belirlenmiş olan *rutin oyunları* oynarlar. Üst yönetim ise - yönetim kurulu üyeleri ve birim yöneticileri – ise *inovasyon oyunlarını* oynar. Bu grubun üyeleri, orta kademe yönetim ve operasyonel üőün bazı üyeleri ile beraber yeni stratejilerin uygulanması için görevlendirilirler ve bu amaçla *proje oyunlarında* birleőirler. Şekil 1’de, örgüt yapısında bu oyunların katılımcıları, aktörlerin yapısal konumları ile oyunlardaki hedefleri gösterilmiőtir (Hansen ve Küpper, 2009: 6).



Şekil 1: Rutin, İnovasyon ve Proje Oyunu

Kaynak: Günter Ortmann (1995), “Formen der Produktion”, Opladen: Westdeutscher Verlag. s. 64.

Rutin güç oyunlarındaki mikro-politik çatışmalar, günden-güne stratejisinin merkezinde yani günlük çalışmaların iyi bir şekilde yerine getirilmesiyle gelişmektedir. Bu anlamda genel olarak rutin oyunları oynayanlar, operasyonel alt hedeflere yönelir ve oyuncuların sıradan iş görevlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesinden fayda sağlamasına odaklanırlar. Rutin oyunlar, hali hazırda uygulanan stratejilere ait operasyonel faaliyetler ve süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçler aynı zamanda stratejilerin performansı ve değerlendirilmesi ile ilgili bir bilgi ve belirsizlik kaynağı olmaktadır. Bu oyun oyuncuları bir yandan, mevcut stratejik yolu sorgulayabilecek, böylece stratejik değişimin önünü açacak argümanlar sunarlar; öte yandan, bu yola bağlılığı destekleyebilirler. Böylece stratejik değişime karşı direnci savunabilirler. Rutin oyunun temel mantığı, kurulu güç yapılarının ve konumlarının korunmasıdır. Mikro-politik

oyuncular, farklı rutin oyun türlerinde belirli normlar, standartlar ve ilgili yorumlayıcı programlar geliştirirler. İç güç, tatmin edici bir yapı kurarak kaynak tahsisini müzakere ederler. Sonuç olarak bir örgütte; farklı ve kısmen birbiriyle çelişen mantıkları takip eden, birimlerin görevlerini birbirine göre ayarlamasını gerektiren bir dizi iç içe geçmiş rutin güç oyunlarından oluşmaktadır. Farklı rutin oyunların kesişme noktaları (karlı strateji olarak) işbirliğini gerektirmektedir (Ortmann vd.,1990; akt., Hansen ve Küpper, 2009: 7).

İkinci oyun türü olan *inovasyon oyunu*, rutin oyunların ve kurallarının yeniden düzenlenmesine dayanan strateji formülasyonu veya yeniden formüle etme süreci olarak görülebilir. Stratejik planlama ve karar verme aşamalarından sonra, rutin oyunları yeniden yapılandırmak ve resmi kurumun hedeflerine ulaşması için yeni bir stratejik plan oluşturulmaktadır. Bu yüzden inovasyon oyunu, yeni güç pozisyonunu tanımlayan “*temel oyunları*” temsil eder. Rutin oyunların aktörleri için, muhtemelen dışarıdan arenaya giren yeni aktörler de kar fırsatlarına dahil olmak üzeredir. İnovasyon oyunlarının kırılğan rutin oyun yapılarını ve onların güvenli kazanç fırsatlarını engelleyerek değiştirmesi nedeniyle, rutin oyun oyuncuları ile ters düşerler. Bu durum iki oyun oyuncuları arasındaki “*statik savaşlar*” olarak görülebilir. Stratejik hedefler, modernleşme ve rasyonalizasyon, inovasyon oyunlarını yönlendirir ve onların mantığı, *risk alma* ve *değişime* yöneliktir. *Dayanıklılık*, *doğruluk* ve *yüksek profesyonel yetkinlik* gibi özelliklere sahip olması gereken rutin oyunların oyuncularının aksine, inovasyon oyun oyuncuları, dinamik ve risk alma davranışları, inovasyon eğilimleri ile değerlendirilir ve yargılanırlar. Tatminkar olmaları ve kariyer fırsatları arasındaki bu fark nedeniyle, iki grubun üyelerinin çıkarları önemli bir şekilde birbirinden uzaklaşmaktadır. İnovasyon ve rutin oyun oyuncularının kar fırsatlarıda farklı olduğu için ve kısmi çelişkili bir mantığa sahiptirler. Bu nedenle bu durum örgüt içinde bireylerin temel mikro-politik çatışmaları ile sonuçlanır (Ortmann vd., 1990; akt., Hansen ve Küpper, 2009: 8).

Rutin ve inovasyon oyunlarının çelişkili mantığı -sürekli değişime karşı statükonun korunması- örgütsel eylem koridorunun merkezi yönlerini yansıtmaktadır. Giddens

(1984)'in yapılandırma teorisi³ açısından örgütsel kaynakların harekete geçirilmesinin temeli olan bilişsel ve normatif yapısal düzenleri temsil ederler. Hatta karşıt güç oyunlarının stratejik aktörlerinin bahsettiği farklı sosyal normları ve dünya kavramlarını yansıtırlar. Her iki oyun türü de, aktörlerinin özel stratejik uygulamaları ile oluşturulmuştur: Bu oyunlar süreç kontrolü için mücadele alanı olarak görülebilir. Mevcut süreç kontrolünün korunmasına odaklanan rutin oyun oyuncularının aksine, inovasyon oyun oyuncularının mantığı rutin oyun süreçlerinin kontrolünü elde etmek veya yeniden tahsis etmektir (Ortmann, 1995; akt., Hansen ve Küpper, 2009: 9).

Stratejik uygulama aşamasında, “*stratejik sonuçlara ulaşmak için kaynakları yönlendirmek adına yönetimsel ve örgütsel araçların kullanımını*” içeren mikro-politik *proje oyunları*, yeni stratejiler için uygulama projelerinden ortaya çıkmaktadır. Proje oyunları, “*aktarım oyunları*” olarak görülebilir. Rutin ve inovasyon oyunları arasındaki ilişkinin yeni bir düzenlemesine yol açabilmektedirler. Bu bağlamda, orta düzey yöneticilerin, (birim ve takım liderlerinin) başrolündeki oyuncular olarak rolleri, mikro-politik açıdan büyük ilgi görmektedir. Bir yandan, orta kademe yöneticiler, operasyonel çalışma görevlerinin birim ve grup liderleri olarak sahip oldukları rolün sürdürülmesinden sorumludurlar. Öte yandan, onlar için gelecekteki rutin oyunlarda kendilerine ve departmanlarına yönelik örgütsel özerklik bölgelerini yeniden tanımlayan ve “*mikro-politik kartlara yeni bir karışıklık*” veren stratejik inovasyon oyunlarına katılırlar. Böylece orta kademe yöneticilerinin bu çifte rolü onları mikro-politik çatışmalara odaklandırır. Rutin ve inovasyon oyunlarının zıt düşmesi durumlarına direnmek zorundadırlar. Bunun yanı sıra istikrar ve değişim, güvenlik ve risk, birim ve proje çalışması arasındaki çelişkileri üstesinden gelmek zorundadırlar. Orta kademe yöneticiler genellikle “*iki arada bir derede kalma*” ve “*farklı oyun mantığına*” maruz kalırlar. Bu “*çifte işlevin*” ya da “*çifte bağın*” örgütlü bir düzenlemesinin olmayışı nedeniyle, bu aktörler zor durumda kalmaktadırlar. Onlar, ya mevcut durumları korumak ve herhangi bir inovasyon sürecini engellemek için ya da inovasyonları operasyonel iş ve endişelerinin dezavantajına engel olması için çalışmaktadırlar (Ortmann, 1995; akt., Hansen ve Küpper, 2009: 9).

³ Bu teoriye göre eylem ve aktör yoktur, bunların yerine ihtiyaçlar ve rol beklentileriyle harekete geçen davranışlar vardır, aktörler sosyal yapının elinde kukla konumundadır.

Mikro-politik açıdan bakıldığında, stratejik kavramlar ve örgüt stratejileri, üst yönetimin rasyonel bir karar sürecinin sonucu değildir. Aksine, stratejiler mikro-politik bir bağlamda gelişir ve hiyerarşinin her seviyesinde mikro-politik hareket eden aktörlerin *müzakere sürecinin* sonucudur. Enformatik formülasyon ve uygulama sürecinde mikro-politik eylemler mevcut örgüt yapıları tarafından mümkün kılınmakta ve sınırlandırılmaktadır. Stratejik sorunların algılanması ve tanımlanması ile projelerin ve bütçelere karşılık gelen izinleri, stratejik aktörlerin dikkate alması gereken mevcut değerlendirmeleri ve memnuniyet kriterlerine bağlıdır (Ortmann vd., 1990; akt., Hansen ve Küpper, 2009: 9).

Mintzberg ve arkadaşlarına göre (1998) ise strateji oluşturma, planlama ve analiz, bilişsel ve öğrenme süreci olduğunda; çatışan bireyler, gruplar ve koalisyonlar arasında pazarlık ve uzlaşma olabilir. Herhangi bir belirsizlik durumunda –çevresel belirsizlik, rakip hedefler, farklı algılar, kaynakların azlığı- politika ortaya çıkar. Güç okuluna göre örgüt adına en uygun stratejileri formüle etmek mümkün değildir. Bireylerin ve koalisyonların rekabet eden hedefleri, herhangi bir amaçlanan stratejinin yolunun her adımında rahatsız edilmesini ve bozulmasına neden olur. Bu nedenle bireyler örgüt içinde her türden “*politik oyun*” oynamaktadırlar (Mintzberg vd., 1998: 236). Bu politik oyunlar ise şöyle sıralanmaktadır (Mintzberg vd., 1998: 237-238):

İsyan oyunu: Genellikle “astlar” otoriteye direnmek için ya da örgütte değişiklik yapmak için oynar; resmi otoritenin ağırlığını en çok hissedenler tarafından oynanır (Mintzberg vd., 1998: 237).

Kontrgerilla oyunu (Karşı isyan): Otoritenin sahibi kişilerin politik araçlarla bazen yasal yollarla da (meşru) mücadele ettikleri karşı savaşıdır (Mintzberg vd., 1998: 237).

Sponsorluk oyunu: Bu durumda üsttekileri kullanarak güç tabanı oluşturmak için oynanır; birey kendini daha fazla statüye sahip birine bağlar, aldığı güç karşılığında ise sadakati sayar (Mintzberg vd., 1998: 237).

İttifak oluşturma oyunu: Grup üyeleri tarafından oynanır. -grup üyeleri, birim üyeleri, bazen uzmanlar- Örgütteki benliklerin ilerlemesi için güç temelleri oluşturmak amacıyla birbirleri için örtük destek sözleşmelerini müzakere ederler (Mintzberg vd., 1998: 237) .

İmparatorluk kurma oyunu: Özellikle yöneticiler tarafından oynanır. Yalnızca üslerle işbirliği halinde değil, aynı zamanda alt kadrolarla işbirliği yapmak için güç tabanları inşa etmek söz konusudur (Mintzberg vd., 1998: 237).

Bütçeleme oyunu: Güç tabanı oluşturmak için açık ve net bir şekilde tanımlanmış kurallarla oynanır; imparatorluk kurma oyununa benzer ancak ödül burada pozisyonlar veya birimler değil kaynaklar olduğu için daha az bölünür şekildedir (Mintzberg vd., 1998: 237).

Uzmanlık oyunu: Uzmanlıklarıyla ya da uzmanmış gibi davranarak güç inşa etmek söz konusudur. Burada gerçek uzmanlar, teknik becerilerini ve bilgiyi istismar ederek, uzmanlığın eşsizliğini, eleştireliliğini ve yeri doldurulamaz oluşunu vurgulayarak, ayrıca bilgiyi kendilerine saklayarak oynarlar. Uzman olmayanlar ise, işlerini uzman olarak göstermeye çalışarak, ideal olarak profesyonel ilan edilmelerini sağlamak için tek başına kontrol edebilmelerini sağlayarak oynarlar (Mintzberg vd., 1998: 238).

Beylik Taslama (Lording) oyunu: Yasal gücü olmayanlar ya da daha az yasal gücü olanlar üzerinde beylik taslayarak inşa edilir. Yönetici astı üzerinde, kamu çalışanı ise vatandaş üzerinde resmi otoriteyi tanıyabilir (Mintzberg vd., 1998: 238).

Personel oyununa karşı hat oyunu: Bir rekabet oyunudur. Sadece kişisel gücü arttırmak için değil, rakibi yenmek için de oynanır. Formel karar verme yetisine sahip yöneticiler ile özel uzmanlığa sahip personel danışman arasına bir hat çekilir. Her bir taraf yasal olmayan yollarla yasal güçten faydalanma eğilimindedir (Mintzberg vd., 1998: 238).

RiVa/kampları oyunu: Bir rakibi yenmek için oynanır; genellikle ittifak veya imparatorluk kurma oyunları iki büyük güç bloğu ile sonuçlandığında ortaya çıkar; oyunlar arasında en bölücü olanı olabilir. Çatışma, rakipler arasında (örneğin bir örgütte kilit öneme sahip iki birim arasında), rakip kişilikler arasında veya yarışan iki farklı görüş arasında olabilir (Mintzberg vd., 1998: 238).

Stratejik adaylar oyunu: Bu oyunda bir örgütte bireyler ya da gruplar politik araçlar yoluyla kendi istedikleri stratejik değişimleri öne çıkarmaya çalışırlar (Mintzberg vd., 1998: 238).

Islık çalma oyunu: Tipik, kısa ve basit bir oyundur ve aynı zamanda örgütsel değişikliği etkilemek için oynanır. Genellikle düşük katılımcı olan bir üye tarafından imtiyazlı bilgi kullanılarak, örgütteki illegal olayları veya şüpheli davranışları etkili bir yabancıya ele vermek için kullanılır (Mintzberg vd., 1998: 238).

Genç Türkler oyunu: Herkesin en yüksek bahisleri için oynanır; iktidarın merkezine yakın fakat merkezde olmayan küçük bir grup “*jön (genç) Türk*”, örgütün temel stratejisini yeniden yönlendirme, uzmanlığının önemli bir bölümünü yerinden etme, kültürünün yerini alma ya da liderliğinden kurtarmayı amaçlamaktadır (Mintzberg vd., 1998: 238).

Örgütsel güç oyunları aktörlerin kendi çıkarları ile örgütsel üst amaçları aynı doğrultuda sonuç verdiği sürece örgütsel gelişimi ve değişimi destekleyici bir rol üstlenir. Örneğin; inovasyon oyun oyuncularını meydana gelebilecek fırsatların değerlendirilebilmesine katkı sağlar. Genç Türkler oyunu örgüt kültürünün kanıksanmış rollerinin aksine muhalif etkisiyle örgütsel değişime katkı sağlayabilir. İttifak kurma oyunuyla aktörler bireysel potansiyellerini destekleyebilirler. Ancak aktörlerin çıkarları ön plana çıktığı durumlarda tam tersi bir durum oluşacaktır. Örneğin; uzmanlık oyunu oyuncularını bilgiyi daha iyi kullanabilecek aktörleri engelleyebilir. Islık çalma oyunu örgüt için değerli bir bilgiyi rakiplere açık edebilir ve örgütün dezavantajına yol açabilir.

1.5. Bireysel Güç Stratejileri, Örgütsel Güç Kaynakları ve Güç ve Kimlik Kalitesi

Örgütler, söz konusu bireyler için sınırlı sayıda başarılı güç stratejileri biçiminde özel bir mikro-politik güç oyunları ve buna tekabül eden kurallar ve orada bir “*eylem koridoru*” oluştururlar. Bir güç ilişkisinin başlangıç aşamasında iki tür bilgi ve iletişim stratejisi merkezi konumundadır: stratejik bilgi araştırması ve stratejik bilgi teklifi. Bir aktörün *stratejik bilgi araştırması*, kendi ilgi alanlarını ve ilgili aksiyon potansiyellerini değerlendirmesine olanak tanıyan diğer aktörlerin durumu ve bağlamıyla ilgili bilgi arayışını ve edinimini kapsar. Stratejik bilgi araştırmasının başarılı olup olmayacağı sorusu, mümkün olduğunca ilgili eylem potansiyelleri ile çok sayıda etkileşim ortağı bulmaya bağlıdır. Buna paralel olarak, kişinin çıkarları ve aksiyon potansiyellerinin sinyali, ilgili etkileşim ortaklarının çıkarlarını tetiklemeyi amaçlayan stratejik bilgi teklifi olarak yorumlanabilir. Eğer aktör büyük sayıda etkileşim ortağını eylem potansiyelinin ve çıkarlarının onlar için çok büyük avantaj sağladığına ikna edebilirse

ve kendi gerçek çıkarlarını şimdi ve gelecekteki eylem fırsatlarını saklayabilirse başarılı olacaktır (Hansen ve Küpper, 2009: 10).

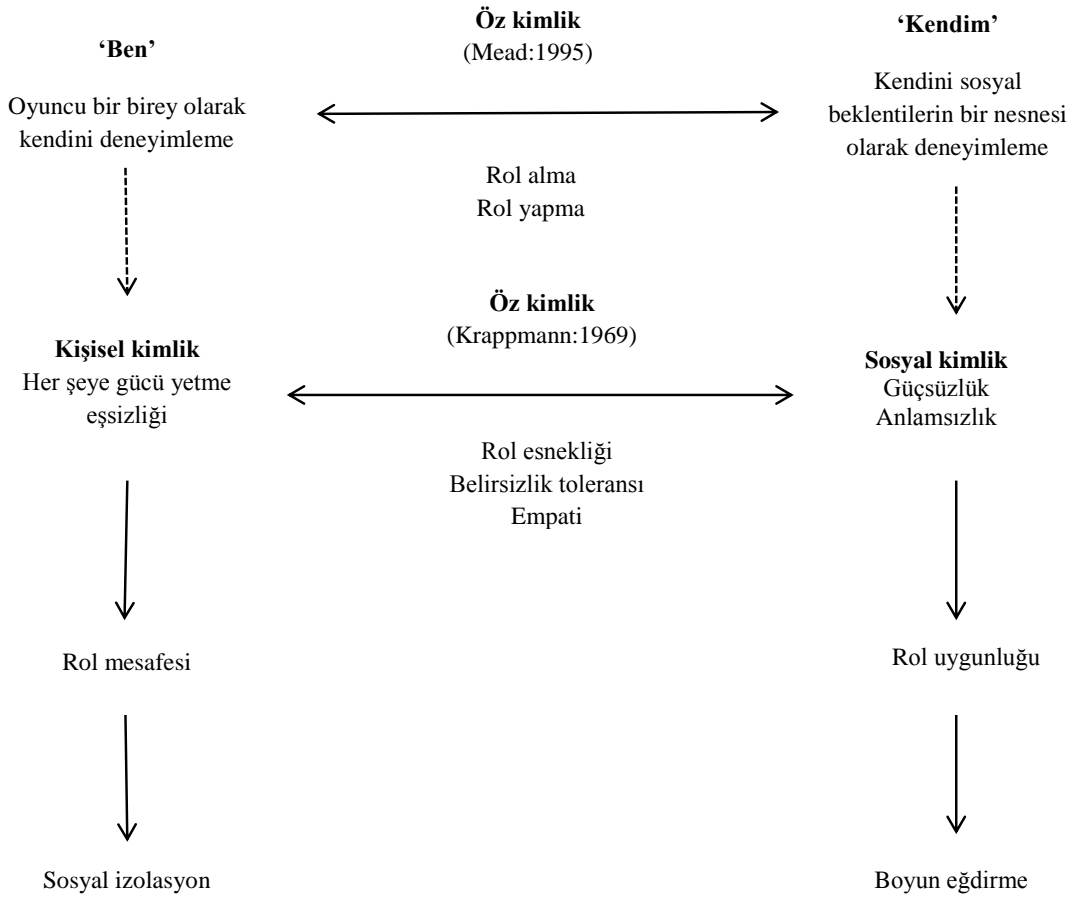
Stratejik bilgi arayışına ve bilgi teklifine ek olarak, bir güç ilişkisinin oluşmasına, sürdürülmesine veya sonlandırılmasına yol açan iki merkezi güç stratejisi tanımlanabilir. Birincisi; stratejik açıklamaya karşı stratejik ikna. Stratejik açıklama sürecinde, aktör, diğer aktörlerin çıkarlarını orijinal amaçlara uygun olarak yerine getirip getirmediği sorusuyla ilgili olarak, etkileşimli ortaklarının faaliyetlerini sürekli olarak izler. Dolayısıyla, bir aktörün faaliyetleri, etkileşim ortağı davranışının etkinliğinin gözlemlenmesi ve kontrolüne yönlendirilir. İkincisi, *stratejik ikna*, bir aktör meslektaşlarını çıkarlarının beklentilere göre gerçekleştiğine ikna etmeye çalışır. Kendi davranışları ile sürekli bir kendini ifade etmenin yanı sıra (örneğin, bir işbirliği ilişkisinde karşılıklı bir sorunu çözebildiğini gösteren gösteri yapmak), aktör onun davranış ortağı için davranışını ve sonuçlarını haklı çıkarmak zorundadır (örneğin, etkileşimi ortak bir olumsuz etkinin dış koşullardan kaynaklandığına ikna etmek). Stratejik ikna aynı zamanda her zaman aktörün harekete geçebileceği gösterisini içermektedir (Hansen ve Küpper, 2009: 10).

Bir aktörün güç stratejileri ve ona nüfuz edebildiği örgütsel güç, bireyin diğer örgütsel üyelerin davranışlarını kontrol etmek için erişilebilir bilgileri, resmi yapıları ve örgütsel kaynakları kullanabilme yeteneğine bağlıdır. Örgütsel aktörler arasındaki görüşmeler, genel belirsizlik ve belirli bir sorunun belirsizliğine dayanmaktadır. Güç, bir aktörün davranışı eğer ilgi çekiciyse ve diğer aktör için muhtemelen şaşırtıcıysa, herhangi bir sosyal ilişkide temel bir madde olmaktadır. Bir aktör tarafından kontrol edilen manevra odası; aktör, kendi gücünün küçük bir kısmını bile ilişkide bırakmaya istekli olduğu sürece, diğer aktörler için bir belirsizlik bölgesi oluşturur. Bu nedenle, aktörün ilişkisel gücünün derecesi, kontrol ettiği belirsizlik alanının, diğer aktörlerin belirli bir şekilde davranması için fırsat, yetenek ve istekliliğine ilişkin derecesine bağlıdır. Bu bağlamda, güç stratejileri, bu belirsizlik bölgelerinin kurulması, korunması ve genişletilmesi, yani kendi etki alanlarının savunulması ve artırılması, böylece diğer aktörlerin eylem kapsamının azaltılması için yönlendirilir. Belirsizliği kontrol edebilen aktörler bu durumdan yararlanabilir ve stratejik bir kaynak olarak kullanabilirler. Bir aktörün ilişkisel gücü ne kadar büyükse, eylemlerine atıfta bulunan diğer aktörlerin eylemlerini

önceden belirleyebilir. Aynı zamanda aksiyonunu açık ve öngörülemez halde tutabilmektedir (Hansen ve Küpper, 2009: 11).

İlişkisel bir güç kavramının, öz-kimliğin sosyal-psikolojik yapıları ile bağlantısı bu açıdan çok ümit vericidir. Dahası, genel bir pragmatik eylem kuralı çerçevesinde, yalnızca yerleşik eylemlerin, deneyimlerin, tercihlerin ve çıkarların ortak anayasası değil, aynı zamanda eylemin yaratıcı boyutu da dikkate alınabilmektedir. Mead (1995) 'e göre, benlik, iki boyuttaki deneyimin etkileşimi içinde oluşur: hem bir birey olarak (ben) hem de sosyal beklentilerin bir nesnesi olarak (kendim) tecrübe edilir. Rol yapmada ilk kısmi bilinçdışı boyut, benliğin kendiliğinden, yaratıcı bir kısmını içerir. Somut olarak düzenlenmiş rol alma, ikincisi, beklentiler ve alışkanlıklar tarafından yönlendirilen sosyal ortam ve çevre ile ilgili beklenen beklentiler, benliğin biyografik (tarihsel) bilincine olanak tanır. Bu nedenle sosyal iletişim yapıları, öz-farkındalık yapısı için temeldir. Goffman'a (1959) atıfta bulunan Krappmann (1969), bu anlayışa sosyal etkileşimlere katılmak için gerekli bir performans olarak öz-kimliğin karakteristiğini ekler. Her şeyden önce, bu performans, sosyal hayatın kalıcı bir ikilemiyle yaşama ve başa çıkma becerisini içerir. Bir yanda, birey farklı etkileşim ortaklarının (diğerlerinin tümü gibi olmak) farklı beklentilerini karşılamalı ve öte yandan, kendisini benzersiz bir ayırt edici kişi olarak sunmak zorundadır (diğerlerinden farklı olmak). Bu, rolün uygunluğu ve rol mesafesi arasındaki sosyal kimlik ve kişisel (biyografik) kimliğin antagonistik boyutları veya kutupları arasında zor bir dengeleme eylemi olarak tanımlanabilir. Diğer aktörler, özellikle de doğrudan etkileşim ortakları tarafından öz-kimliğin atfedilmesi ya da tespiti, bir birey kendisine yöneltilen tüm beklentileri kabul edip aynı zamanda tüm bu beklentilerin yerine getirilmesinin imkansız olduğunu göstermek için gerçekleşir. Bir birey kendini geliştirme ve korumayı başarmada ne kadar etkin olursa, toplumsal bir boyun eğdirmeden (kendi ihtiyaç ve beklentileri sürekli olarak bastırıldığında iktidarsızlık, güçsüzlük ve kişisel önemsizlik deneyimi) ve dışlayıcı bir sosyal izolasyondan daha fazla tasarruf edilir. (başkalarının ihtiyaçlarını tamamen göz ardı ederek kendi ihtiyaçlarına yönelik tek bir yönelim olduğunda, teklik ve her şeye gücü olan fantezileri çevreleyen olumsuz duygular). Her bir kimlik durumunda toplumsal kimliğin sosyal olarak tanınması gerekir. Kimlik bakımı sürekli, bitmeyen bir süreçtir. Bu sosyal öğrenme süreci içinde oluşturulan ve şekillenen bireysel yetenekler şunlardır: rol esnekliği, yani reddetme ve onaylama

arasında belirsiz bir şekilde belirli bir rol mesafesinden başkalarının taleplerine tepki verme, belirsizlik toleransı kişinin kendi kişiliği ve başkasının ihtiyaçları arasındaki uyumsuzlukları ve ilk başta kendi kişiliğinin tehlikeli bir tehdidi olarak değil de en azından empatiyi, diğer bir deyişle yerleşik davranışlarının ruhuna girerek başkalarıyla empati kurmaya çalışmaktır. Şekil 2’de kimlik yapılarına ilişkin şekil verilmiştir (Hansen ve Küpper, 2009: 12-13).



Şekil 2: Mead (1995) ve Krappmann (1969) Tarafından Oluşturulan Kimlik Yapılarının Küpper ve Felsch (2000) tarafından düzenlenmiş şekli

Kaynak: Willi Küpper ve Anke Felsch (2000), Organisation, Macht und Ökonomie, Wiesbaden: Westdt. Verlag, s. 300.

Örgütlerde güç kullanımının temelinde bulunan mikro-politik hareket eden aktörlerin bireysel güç stratejilerini oluşturmaları ve geliştirmeleri onların daha fazla güç kazanımlarına olanak sağlar. Güç ilişkilerinde bir aktörün bireysel güç stratejisi inşa etmesi, diğer aktörleri gücünü onların menfaatleri doğrultusunda kullanacağına

inandırması ile onlardan güç elde etme ve onları etkisi altına alması ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum aslında kendi asıl üst amaçlarını onlara açık etmeden ilişkisel gücünü, etkisi altına aldığı aktörleri kendi istekleri ile bu amaçlara yönlendirebilme yeteneğini içermektedir. Bireylerin kimlik yapıları, bu yeteneğin oluşumunda önemli bir yere sahip olmaktadır. Sosyal bağlamdaki güçlü aktörler, biyografik ve sosyolojik bir süreç olan kimlik yapısını sürekli olarak kontrol etmeli ve dengede tutmalıdır.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GÜÇ İLİŞKİLERİ VE GÜÇ KAYNAKLARI

2.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Güç ile İlgili Temel Kavramlar

Örgütsel gücün anlaşılabilmesi için bu kavramla ilişkilendirilen, hatta çoğu zaman kavramın yerine kullanılan kavramlar üzerinde durmak gerekmektedir. Bu kavramlardan otorite, nüfuz ve meşruiyet örgütsel güç ilişkilerinde sürecin işleyişinde, devamlılığında ve alınan kararlar ile uygulanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Güç sahibi aktörlerin sahip oldukları gücün büyük bir kısmının sağlayıcılarının örgüt içindeki diğer aktörler olduğu düşünüldüğünde, bu kavramlar arası ayrımın yapılmasının gerekliliği daha iyi anlaşılacaktır.

2.1.1. Otorite

Otorite sosyal örgütlerde ast-üst ilişkilerine temel teşkil eden bir kavramdır. Örgütlerde yönetimin işleyebilmesi için otoritenin var olması gerektiği savunulmakta ve çoğu zaman güç kavramıyla beraber kullanılmaktadır. Bu kavram literatürde birçok farklı tanımla ifade edilmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir;

Weber (1947) otoriteyi; belli içerikteki ve belirli bir kaynaktan çıkan, kimi (ya da tüm) buyruklara boyun eğmeye hazır belli kişilerin bulunması olasılığı olarak tanımlar (Weber, 1947: 96).

Emerson (1962)'a göre otorite, “*meşrulaştırma*” adı verilen bir süreçte gücün bir dönüşümü olarak ortaya çıkar (Emerson, 1962: 38).

Bierdest (1950)'e göre “*kurumsallaşmış güçtür*” (Bierstedt, 1950: 733).

H. Fayol (1949), otoriteyi, “*emir verme ve tam itaat yetkisi*” olarak tanımlar. Bir yöneticinin kişisel otoritesi; istihbarat, deneyim, ahlaki değer, liderlik yeteneği, geçmiş hizmetler vb. şeylerdir. İyi bir liderin sahip olduğu kişisel otorite, resmi otoritenin vazgeçilmez bir tamamlayıcısıdır. Otorite, sorumluluktan başka, yani gücün uygulanmasıyla sonuçlanan yaptırım-ödül ya da cezadan başka bir şey olarak algılanmamalıdır. Sorumluluk otoritenin doğal bir sonucu, temel muadilidir ve otoritenin kullanıldığı durumlarda sorumluluk da kabul edilmektedir (Fayol, 1949: 21; akt. Mandeville, 1960: 111).

Chester I. Barnard (1938)'a göre otorite, resmi bir örgütte iletişimin (emrin) bir niteliği olup, bunun sebebi, katkıda bulunduğu eyleme ilişkin olarak örgütün bir katılımcısı veya "üyesi" tarafından kabul edilmesidir; Örgüt söz konusu olduğunda ne yapılması ya da yapılmaması gerektiğini belirleyendir. Bu tanıma göre, otorite iki yönü içerir: *Birincisi; öznel, kişisel bir iletişimin otoriter olarak kabul edilmesi, ve ikincisi; nesnel yönü, iletişimdeki karakterin kabulüdür.* Direktif bir iletişimin ele alındığı kişi tarafından kabul edilirse, onun otoritesi onaylanır veya kurulur. Eylemin temeli olarak kabul edilir. Böyle bir iletişimin itaatsizliği onun için otoritesinin reddedilmesidir. Bu nedenle, bu tanım kapsamında, bir emrin otoritesinin olup olmadığına veya hükümsüz kılınan kişilere ait olup olmadığına ilişkin karar, "*otorite sahibi*" olanlarda veya bu emirleri verenlerde bulunmaz (Barnard, 1938: 75; akt., Mandeville, 1960: 113).

Emerson'a göre ise (1962) otorite, en resmi hale getirilmiş rolün bile, rolün işgalcisini talep etmede koalisyon olarak duran bütün üyelerin "*sesi*" olarak görülebilir. Belli bir üye, bu tür reçeteler bakımından başka bir üyesini "*uygun*" işine hatırlatmak için bir fırsat bulduğunda, grubun ardındaki otorite ile konuşur; Onlar adına konuşmak için "*yetkili*" dir. Bu anlamda, her üye bir tür otoriteye sahiptir. Ancak otorite genellikle bir *resmiyete veya role verilen gücü* ifade etmek için kullanılır. Bu durum her iki durumda da aynıdır. Böyle bir rolün işgalcisi, grubun üyeleriyle olan ilişkilerinde grup adına konuşmak için daha açık bir şekilde seçilmiş ve görevlendirilmiştir. Bu otorite sınırlı bir güçtür, çünkü aktörlerin rol tanımları açıklandığı gibi ele alındığında mantıksal gereklilik halini almaktadır (Emerson, 1962: 38).

Mandeville (1960), otoritenin etkin bir şekilde yürütülmedikçe var olamayacağını ve bu nedenle "*bir iradeyle bireylerin üstlerine ya da bir başkasına verdiği bir şey*" olduğunu ileri sürer (Mandeville, 1960: 118).

Otorite kavramının farklı tanımlarla ifade edilmesinin altında bu tanımların içerisinde farklı vurgular barındırması yatmaktadır. Weber (1947), kişilerin buyruklara uyma konusunda iradelerini yok sayarken, Bernard (1930), kişilerin kabulünü vurgulamakta, Fayol (1939), otoritenin kişilerin resmi mevkinden kaynaklandığını, Emerson (1962), meşrulaştırma sürecinin oluşumundaki rolünü vurgulamaktadır.

Otorite aslında meşru örgüt mekanizmasının işleyişini sağlar. Bununla birlikte aktörlerin ve koalisyonların yetki sahibi "*otörler*" ile yönetilebilmesine olanak tanır.

Örgütlerde otoritenin varlığı örgütteki iletişim mekanizmasının bir niteliğine ve mevki temelli gücün oluşumuna katkı sağlar. Böylelikle örgütlerde güç sahibi kişiler etki mekanizmalarını daha resmi ve daha az çaba gerektiren bir şey haline getirirler. Bu durum daha az güç sahibi aktörlerin, güç sahibi otörlerin buyruklarının kabulünü doğal bir sonuç olarak ortaya çıkarır.

2.1.2. Nüfuz (Etkileme)

Nüfuz ile güç kavramları arasında birbirini güçlendirmeleri hususunda işleyen bir ilişki mevcuttur. Nüfuz, alt kademe çalışanların üstlerinin *talimat ve emirlerini yerine getirmesi* olarak tanımlanmaktadır. Burada nüfuzun üst kademe çalışanların güç ve otoritesini kullanırken faydalandığı bir süreç olması söz konusu olmaktadır. Aslında nüfuz; *bireyin emirlerle diğer bireylerin davranışlarını değiştirebildiği sürecin adıdır*. Başkalarına nüfuz etmek bireyin gücünü arttırmasının yanı sıra bireyin gücü arttıkça da başkalarına nüfuz etme olasılığı yükselmektedir (Şimşek, 2002: 191).

Etki diğer insanların tatmin ve performanslarını değiştirmek gibi genel yollarla onları yönlendirme kabiliyetini de kapsar. Nüfuz bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır. Nüfuz gücün uygulanmasına olanak verir (Kırel, 1998: 10-11).

Eren'e (2000: 357) göre otorite ve nüfuz kendilerinin dışında olan bir varlık üzerindeki bir etkiyi belirler. Ancak nüfuz işleyişinde etki hayattadır, buna karşın otorite de bu etki mekanik ve fizikseldir. Nüfuz aslında manevi ve kişisel bir otoriteyi ifade eder. Herhangi bir araç kullanımına gereksinim arz etmez. Otorite, bireylere nüfuz edebilme yeteneğine sahip bireyin diğer bireylerle ilişkisindeki kuvvettir. Güç ve otorite bireylerin üzerindeki bir hakimiyete işaret ettiği için araçlı olması söz konusudur. Bu araç, bireylerin etkilenmesine neden olacak farklı özelliklerine göre, ekonomik üstünlük, ya da çeşitli maddi araçlarla bireyleri itaate zorlayacaktır. Nüfuz, serbest akıl ve iradeye dayanır, kişisel ve manevidir. Eğer otorite, nüfuz gibi bir araca sahip olabilirse etkisi daha derin ve uzun süreli olur. Nüfuz sosyal krizlerde otorite araçlarının işlevini yerine getiremediği durumlarda, nüfuzun örgütlenme ve gücüne gereksinim artmaktadır. Otoritenin varlığı nüfuzla mümkün olabilmektedir (Eren, 2000: 357).

Nüfuz, bireyler bir davranışa yöneldiklerinde kendi manevi ve kişisel bir takım istek ve arzuların geçerli olduğu dolayısıyla davranışlarının sonuçlarında da tatminin ve doyumun söz konusu olduğu bir süreci ifade eder. Örgütlerde güç ilişkilerinde aktörlerin sahip oldukları otorite, nüfuzun varlığı nezdinde daha etkili olduğu için aslında nüfuz, gücün daha sağlam bir yapıya sahip olmasına olanak tanıyan bir kuvvet olarak hareket eder. Örgütlerde otoritenin ve güç sahibi kişilerin buyruklarına daha tatminkar bir itaatin olması kolayca sarsılamayacak bir iktidarın oluşmasını sağlar.

2.1.3. Meşruiyet

Meşruiyet kavramı örgütlerde gücün kaynaklarının, işleyiş ve davranışsal çıktılarının meydana gelmesinde işlevsel bir öneme sahiptir. Weber (1947) meşruiyeti, “*otorite yapısının uygunluğuna ilişkin bir inanış*” olarak tanımlarken, Emerson (1962) meşruiyeti; “*içerisinde normların ve rol gereklerinin olduğu, özel bir koalisyon süreci*” olarak tanımlar. Burada, örgüt içi güç ilişkilerinde meşruiyetin otoriter sürecin işleyişine katkı sağlayan bir değer olarak yer alması söz konusudur.

Beetham (1991) ise meşruiyeti; otoriter kişilerin buyruklarına uyulmasında, aktörlerinde rızasının olduğu bir süreç olarak değerlendirir. Bu durumu şöyle ifade eder:

“Gücün belli bir kişi tarafından başkalarına ya da bir grubun diğerine kullanması, toplumlarda sürekli görülen bir durumdur. Güce bağlı olanlar, onu sıkıcı, bazen aşağılayıcı ve yaşamı tehdit edici olarak deneyimlemektedirler; eğer yapabilselerdi birçoğu güçten kaçarlardı. Gücü elinde tutan ya da tutmaya çalışanlar, kendi güçlerinin kapsamı ve astların taraflarının kontrolü üzerindeki potansiyel zarar verici sonuçlar ile, sık sık çelişirler. Başka bir ifadeyle güç, toplumların oldukça problemlili ve tekrarlayan bir özelliğidir. Ayrıca sorunlu olduğu için, toplumlar onu haklı kurallarla tabi tutmaya çalışırlar ve güçlü olanları, kendi güçleri tarafından en azından astlar arasındaki en önemli olanının rıza göstermesine çalışırlar. Belirlenmiş kurallara göre güç edinilir ve uygulanırsa, rıza da söz konusuysa meşruiyet söz konusudur”(Beetham, 1991: 3).

Beetham (1991)’e göre meşruiyet kavramının anlaşılabilmesi için çok boyutlu olduğunun kabul edilmesi gerekir. Bu kavram birbirinden niteliksel olarak ayrılan üç seviye içerir. Gücün şu ölçüde meşru olduğu söylenebilir:

İlk ve en temel meşruiyet seviyesi, daha önce belirtilen yasal tanıma karşılık gelen kurallardır. Güç, ilk olarak eğer kurallarla belirlenmiş ise ve kurallara uygun olduğu takdirde meşruiyetin var olduğu belirtilir. Bu kurallar, resmi olmayan sözleşmelerle ya da yasal kodlarla iktidarda resmileştirilebilir. Resmi hale getirme baskısı toplumda, kuralların hem kesin hem sıkı bir şekilde uygulanmasını sağlayarak, güç hakkındaki anlaşmazlıkları çözmeye ihtiyacından doğar (Beetham, 1991: 16).

Yalnızca yasal geçerlilik meşruiyetin sağlanması için yetersizdir. Çünkü gücün edinildiği ve uygulandığı kurallar haklı gerekçelere dayandırılır. Bu meşruluğun ikinci seviyesidir. Güç kuralları egemen olduğu ve paylaştığı inançlar açısından haklı olduğu ölçüde meşrudur. Haklı olmak için, güç geçerli bir yetki kaynağından türetilmelidir (bu özellikle politik güç için geçerlidir). Bu gerekçeler, belirli bir toplumdaki haklı otorite kaynağı hakkındaki inançlara bağlıdır; güç kullanımında hangi niteliklerin uygun olduğu ve bireylerin bunlara nasıl sahip oldukları; ortak bir çıkar, karşılıklı yarar ya da iktidar sisteminin ihtiyaç duyduğu toplumsal gereklilik kavramlarıyla ilişkilidir (Beetham, 1991: 17).

Üçüncü meşruiyet seviyesi, bağlı olduğu tarafın rızasını kanıtlayan eylemler yoluyla, bağlı oldukları güç ilişkisine dair iznin gösterilmesini içerir. Yüksek bir sadakat ya da anlaşmalar yapmak gibi eylemlerin meşruiyete katkısı önemlidir. Bunu kişiler iki şekilde yaparlar. Birincisi, yaptıkları güdüler ne olursa olsun, kendilerine katılanlar için öznel olarak bağlayıcı bir güce sahip olmalarıdır. Tamamen kişisel çıkarlardan olsa bile, rızayı ifade eden eylemler, bir ilişkiye ahlaki bir bileşen getirecek ve normatif bir taahhüt oluşturacaktır. İkincisi, bu tür eylemlerin halka açık bir simge ya da bunu ifade eden bir gücü vardır. Çünkü bu tür eylemler, güçlü konumun alt kademenin bir parçası olarak açık bir onay oluştururlar. Böylece ilişkide bulunmayan üçüncü taraflara meşruiyetlerinin doğrulanması olarak kullanılabilir (Beetham, 1991: 18).

Beetham (1991: 38)'a göre meşruiyet, bireylerin davranışları ve güç ilişkilerinin niteliği nezdinde önemlidir. Astların itaat, teşvik ve yaptırımlar tarafından olumsuz bir şekilde etkilenebileceği düşüncesinde olanlara karşı, meşruiyetten kaynaklanan normatif taahhütlerin, belirli bir düzeyde ve uyumlulukla işbirliği kalitesi sağlandığında; daha meşruiyeti daha çok istikrarlı ve verimlilikle denkleştirmektedir. Meşruiyetin, astların itaatinin artmasıyla bir güç sistemi üzerinde yarattığı etkilerle karıştırılmaması gerekir.

Meşru iktidarın, somutlaştırdığı normatif beklentiler ve ilkeler aracılığıyla gücü elde ettiği görülmektedir. Bu normların ve ilkelerin analizi, belirli bir güç sisteminin ayırt edici karakterini ve yapılarını anlamak için gereklidir (Beetham, 1991: 38).

2.1.4. Örgütsel Güç

Pfeffer (1992) örgütlerde gücün ve etkinin; örgütsel süreçlerdeki rolünü incelemek için üç yol olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre örgütte bir şeyleri gerçekleştirmenin bir yolu *hiyerarşik otorite* aracılığıylaadır. Genellikle gücün yalnızca resmi otoritenin kullanımını olduğu düşünülmektedir. Aslında örgüt için bundan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerde bireyler her zaman hiyerarşik otorite ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Üst kademedeki yöneticiler kendi mesuliyeti altında bulunan diğer çalışanlara yön vermek için bir güce sahiptirler. Bu hiyerarşik yön meşru olarak görülmektedir. Çünkü resmi otoritedeki değişim örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul edilmektedir (Pfeffer, 1992: 40).

Ancak örgütlerde işleyişi gerçekleştirmek için hiyerarşik otoriteyi kullanmak örgüt için her zaman olumlu dönütler vermemektedir. Bu durumu açıklamak gerekirse; otoriteye bağlı olarak karar süreçlerinin demokratikleşmesi ve katılımcı yönetimin yaygınlaşmasıyla birlikte emir, komuta uygulama sorunları ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında, otorite alanının dışında kalan ve birimlerin çalışma alanları açısından birbirine bağlı olmaları veya hiyerarşik otoritenin en başındaki emirleri veren kişinin bulunduğu konumun gerekliliklerini yerine getirebilecek kabiliyette olamaması gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Pfeffer, 1992: 41).

Örgütlerde işlerin yapılmasının başka bir yolu, güçlü bir şekilde paylaşılan bir *vizyon* veya *örgüt kültürü* geliştirmektir. Örgütte bireyler, ortak bir hedef kümesini paylaşırlarsa, ne yapmaları gerektiğine ve nasıl gerçekleştirileceğine dair ortak bir bakış açısı ve davranışlarını koordine etmelerini sağlayan ortak bir kelime hazinesine sahipse o zaman komuta ve hiyerarşik otorite çok daha az öneme sahip olmaktadır. Çünkü bireyler örgütün üst düzeylerinden komut beklemeden kooperatif olarak çalışabileceklerdir. Paylaşılan bir vizyon ve güçlü bir örgüt kültürüyle yönetilmek, örgütler için günümüz şartlarında olağan bir durumdur (Pfeffer, 1992: 42).

Örgütlerde vizyon ve kültür ile iş yapmakta için bir takım sorunlar yaşanabilmektedir. İlk olarak, bir örgütte herkesin ortak bir düşüncesini inşa etmek zaman ve çaba gerektirir. İkincisi, güçlü bir kültürde, bu kültürle çelişen yeni fikirlerin nasıl örgüte nüfuz edebileceği ve bunlardan nasıl faydalanabileceği sorunu vardır. Güçlü bir kültürün, grup imajına uyma baskısından dolayı basmakalıp düşünceler üretmesi olası bir durumdur. Bir vizyon, dikkati belli bir yere odaklayabilmektedir. Ancak bu odakta, göz ardı edilmemesi gereken bazı şeyler genellikle dışarıda kalabilmektedir (Pfeffer, 1992: 42).

Örgütlerde üçüncü bir uygulama süreci ise *güç ve etki* kullanımınıdır. Güç ve etki ile yapılan vurgu, yapıdan ziyade yöntem üzerinedir. Resmi otoriteye sahip olmak ya da kullanmak zorunda kalmaksızın güç ve etki sağlamak mümkündür. Güç ile bir örgüt kültürüne ve bunun sıklıkla ifade ettiği homojenliğe güvenmek de her zaman gerekli değildir. Güç ve etki yoluyla uygulama süreci, kendi başına bir sorun olmaktan çıkmamaktadır. Önemli olan, gücü ve etkiyi bir şeyleri gerçekleştirmenin tek yolu değil ancak önemli yollarından biri olarak görmektir (Pfeffer, 1992: 44).

Pfeffer (1992)'e göre “*güç ile yönetmek*” şu aşamaları içermektedir: (1) Hemen hemen her örgütte, farklı ilgi alanlarının olduğunu kabul etmektir. Bu durum politik manzarayı teşhis etmek ve ilgili çıkarların ne olduğunu, hangi önemli alt birimlerin örgütü nitelendirdiğini anlamak için bu yapılması gereken ilk şeydir. Örgüt içindeki her bireyin aynı fikirde olmayacağını ve tercihlerinin de eşit olmadığı varsayımı unutulmaması gereken bir unsurdur. Aksine örgütlerde çıkar grupları vardır ve bunların nerede olduğunu anlamak, aynı zamanda sahip oldukları bakış açısına neden sahip olduklarını anlamak gerekmektedir (Pfeffer, 1992: 45-46).

(2) Örgütteki bireylerin yanlış bilgilendirildiğini düşünürsek, onları “*bilgilendirmek*” veya onları gerçekleri analizlere dayandırarak ikna etmeye çalışmak olasıdır. Bazen anlaşmazlıkların sebebi bilgi eksikliğine de bağlı olmayabilir. Bunun yerine bilginin ne anlama geldiğine ilişkin sahip olunan farklı bakış açılarından kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle örgütteki çıkar gruplarının bakış açılarının ve onların pozisyonlarının temellerinin teşhisi, onların çeşitli girişimlere verdikleri tepkileri tahmin etmede onlarla görüşmelerde bize yardımcı olacaktır (Pfeffer, 1992: 46).

(3) Güç ile yönetmek; işlerin yapılmasını ve güçle, sahip olduğunuz muhaliflerinizin üstesinden gelmeniz gerekenlere göre daha fazla güce ihtiyaç duyduğunuzu anlamamız anlamına gelmektedir. Bu nedenle gücün nereden geldiğini ve bu güç kaynaklarının nasıl geliştirilebileceğini anlamak zorunludur (Pfeffer, 1992: 46).

(4) Zamanlamanın önemi, yapının kullanımı, bağlılığın sosyal psikolojisi ve diğer kişilerarası etki biçimleri de dahil olmak üzere, örgütlerde gücün geliştirildiği ve kullanıldığı stratejileri ve taktikleri anlamak anlamına gelmektedir. Böyle bir anlayış, örgütteki bireylerin davranışlarının gözlemcisi haline gelmemize yardımcı olacaktır. Gücü ve tezahürlerini ne kadar çok anlarsak, örgütsel becerilerimiz o kadar iyi olmaktadır. Daha da önemlisi, gücü kullanmanın stratejilerini ve taktiklerini anlamamız gerekir ki bu sayede bizim için mevcut olan yaklaşımların çeşitliliğini göz önünde bulundurabiliriz ve etkili olması muhtemel olanları kullanabiliriz (Pfeffer, 1992: 46).

2.2. Örgütsel Gücün Temelleri/Türleri

French ve Raven (1959), örgütlerde gücün beş temelini olduğunu ileri sürmüştür; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, ve referans (özdeşlik) gücü, uzmanlık gücü. Bu güç türleri sosyal etki süreçleri açısından çeşitli farklılıklar barındırmaktadırlar. Güç kullanan aktörün davranışını neyin belirlediği, bu davranış sonunda alıcının nasıl bir tepki verdiği gücün temelleri tarafından değerlendirilir.

Ödüllendirme gücü: Ödül gücü, French ve Raven (1959) tarafından “*ödüllendirme yeteneği olan güç*” olarak tanımlanır. Bir aktörün, diğer aktörler üzerindeki ödül gücü, diğer aktörlerin, bu aktörün arabuluculuk yapabileceğini düşündükleri ödüllerin büyüklüğü ile artar (French ve Raven, 1959: 152).

Ödüllendirme gücünde üstlerin diğer örgüt içindeki aktörleri; motive etmesi ve bunu farklı araçlarla meydana getirmesi durumu söz konusu olmaktadır. Bu araçlar; maaş artışı, terfi olanakları, yetki ve sorumluluk verme, işleri daha çekici hale getirme, sözle takdir etme, ödüllendirme vb. içermektedir. Bunların tümü ödüllendirme gücünün temellerini oluşturur. Üst kademe yöneticisinin bu araçları kullanabilme ve adaleti sağlayabilme yetisi, diğer aktörleri etkileyebilmek için bir güç temeli oluşturmasına olanak sağlar (Şimşek, 2002: 184).

Zorlayıcı güç: Zorlayıcı güç ödüllendirme gücüne benzer, çünkü bir aktörün değerlerin kazanımını manipüle etme yeteneğini de içerir. Bir aktörün diğer aktörler üzerindeki zorlayıcı gücü, diğer aktörlerin etki teşebbüsüne uymazsa aktör tarafından cezalandırılacağı beklentisinden kaynaklanır. Böylece, diğer aktörlerin yaşam alanının verili bölgelerinde, aktörün tehdit altındaki cezasına karşılık gelen negatif vaatler mevcut olacaktır (French ve Raven, 1959: 152).

Burada ödüllendirme gücünün tersine işleyen bir durum gerçekleşmektedir. Zorlayıcı güçte aktörlerin “*ceza alma*” tehtidi ile çalışmaları söz konusudur. Bu cezalar; aktörün örgütle bağlantısının kesilmesi, kınama, terfi ve maaş artışının engellenmesi vb. şekillerde olabilmektedir (Kırel, 1998: 15).

Yasal/Meşru güç: Bir aktörün, diğer aktörler üzerindeki yasal gücü, diğer aktörlerin içselleştirilen değerlerden kaynaklanan ve aktörün, diğer aktörleri etkileme konusunda yasal bir hakka sahip olduğunu ve diğer aktörlerin bu etkiyi kabul etme yükümlülüğünün bulunduğunu belirleyen güç olarak tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959: 153).

Bu güç temeli bir aktörün örgüt içerisinde bulunduğu mevkiden kaynaklanmaktadır. Yasal güçten etkilenen aktörler, bu aktörün mevkisinden dolayı onun buyruklarını yerine getirmek durumundadırlar. Aslında yasal güç, zorlayıcı ve ödüllendirici gücü de içerisinde barındırmaktadır ve bu güçlerden daha geniş bir kapsamı ifade etmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 272).

Referans (Özdeşlik) gücü: Bir aktörün diğer aktörler üzerindeki referans gücü, diğer aktörlerin referans gücüne sahip olduğunu düşündüğü aktörle özdeşleştirilmesi temeline dayanır. Tanımlama ile, diğer aktörlerin bir başka aktörle birliği hissi veya böyle bir kimlik arzusu olması anlamına gelir. Eğer bir aktör, diğer aktörlerin son derece ilgisini çeken bir kişiyse; diğer aktörler, bu aktörle ile yakından ilişkili olma gibi bir arzuya sahip olacaktır. Eğer ilgi çekici grup söz konusuysa, aktörler bu sefer bu gruba üyelik hissine veya katılma arzusuna sahip olacaklardır. Eğer diğer aktörler zaten bu aktör veya gruba yakından ilişkiliyse, bu ilişkiyi sürdürmek isteyecektir (French ve Raven, 1959: 154-155).

Bir yöneticinin, alt kademe çalışanların takdirini kazanması, bir ilham kaynağı olarak görülmesi, onların istek ve arzularını dile getirmesi vb. kişilik özelliklerine sahip olması, bu kişiliğin örnek alınması sonucu özdeşlik gücünün oluşmasını sağlar (Şimşek, 2002: 185).

Uzmanlık gücü: Bir aktörün diğer aktörler üzerindeki uzmanlık gücünün miktarı, belirli bir alandaki bu aktörün, diğer aktörlere atf yaptığı bilgi veya algının kapsamına göre değişir. Muhtemelen diğer aktörler, bu aktörün uzmanlığını mutlak bir standarda karşı kendi bilgi birikimine göre değerlendirir. Her halükarda uzman güç, diğer aktörlerin bilişsel yapısındaki birincil sosyal etkilere ve muhtemelen başka sistem türlerine etki etmez. Tabi ki, bilişsel yapıda meydana gelen değişiklikler, kuvvetlerin yönünü ve dolayısıyla hareketin yönünü değiştirebilir, ancak böyle bir davranış değişikliği ikincil bir sosyal etkidir. Avukatın hukuki konularda tavsiyesini kabul etmek, yaygın bir uzman etkisi örneğidir. Ancak bir yabancıdan bir bilgi edinmek, örneğin; bir yerliden o bölgede bir yol tarifi istemek bilgi edinmek çok daha az bilgiye dayanan bir durumdur (French ve Raven, 1959: 155).

Alt kadroların, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine verdikleri önem derecesine göre onlara güvenmeleri daha kolay olacaktır. Böylelikle bilgi ve becerilere sahip yöneticiler, alt kadroların davranışlarını değiştirmelerini sağlayacak bilgileri onlara verebilir veya onların ellerinde bulundurmaları istedikleri bilgiler karşılığında isteklerine uymalarını isteyebilirler (Kirel, 1998: 17-18).

Örgütsel gücün temelleri, örgütlerde güç kullanan aktörün sahip olduğu bir takım farklı niteliksel, bilişsel ve yasal bileşenlerden meydana gelir. Güç temellerinden bir veya daha fazlası tek bir aktörde toplanabilir. Böyle bir durumda bir yöneticide bulunan güç temeli ne kadar çok olursa; örgütte diğer aktörlerin davranışlarına yön verebilme etkisi daha kapsamlı ve çalışanların yaptırımlara kabulü daha kolay olur. Bir aktörün güç temelini inşası aktörün, öznel istek-tavrına ve örgüt yapısına göre şekillenebilir.

2.3. Örgütsel Gücün Kaynakları

Salancik ve Pfeffer (1974)'ın örgütlerde kaynak tahsisine ilişkin kararlarda üslerin ve güçlerin kullanımı üzerine sunduğu çalışmanın odak noktasını alt birim yatay güç farklılıkları, bu farklılıklara yol açan faktörler ve gücün kaynak tahsis sürecini

etkilemek için kullanıldığı koşullar irdelenmektedir. *Yatay güç*, kendileri için fayda sağlamak adına işbirliği yapan aynı seviyedeki birimler arasında etkinin kullanılmasıdır. Buna göre bir kaynağın kıt olması, kritik olması, kaynağın örgüt için zor elde edilebilir olması ve çoğu alt birim için aynı kaynağın kritik olması durumunda örgütün karar mekanizması ve güç kullanımını dağıtımını değerlendirilmektedir.

*Bir kaynağın **kıtlığı**; “her bir birimin istediği her şeyi alabilmesi için yeterli kaynak bulunmadığı ve talep edilen kaynak miktarının, mevcut kaynak miktarına bölünmesi sonucu elde edilen değer (talep edilen kaynak miktarı/mevcut kaynak miktarı)” şeklinde tanımlanmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1974: 465).*

***Kritiklik ise**, “birimin etkin bir biçimde çalışabilmesi için kaynağın kesinlikle ne kadar gerekli olduğu” olarak tanımlanmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1974: 466).*

Kıtlık olmaması durumunda her alt birim, objektif olarak ölçülmüş ölçütlerle kanıtlandığı gibi, ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanan arzu edilen tüm kaynağı elde edebilir. Kıtlık olmadığı sürece, kaynak tahsisi problemi yoktur ve alt birimlerin farklı etkilerini örgüt içinde kullanmalarına gerek yoktur. Artan kıtlık ile kaynak tahsisi sorunlu hale gelir. Her alt birim, ihtiyaç ve taleplerine göre kaynaklara sahip olmak isteyecek, ancak örgüt bunların hepsinin talepleri tam olarak karşılayamayacaktır. Bir alt birimin elde etmek istediği kaynak, diğer alt birimler tarafından da elde edilmek istenirse, diğer alt birimlerin baskılarının üstesinden gelmesi gerekecektir. Kısaca, bir alt birim diğer alt birimlerin gücünden daha büyük sonuçları etkileyecek güce sahip olmalıdır (Salancik ve Pfeffer, 1974: 463).

Bir kaynağın bir örgütsel alt birimin etkin işleyişinde ne kadar kritik hale geldiği ve alt birimin onu elde etme gücünü kullanacağı değerlendirildiğinde; daha az kritik olan kaynağın, tahsis edilmesinde daha az güç kullanılacağı öngörülmektedir. Bununla beraber; güç kullanımını maliyetli bir yapıya sahiptir. Örgütsel kararları etkilemeye çalışmak kaynak gerektirir. Gücün kullanılmasıyla ilgili kararlar, bu nedenle kaynağın alt birimine olan kritikliğine bağlı olmalıdır. Bir alt birimin, önemsiz veya daha az kritik bir kaynağı elde etmek için gücünü kullanmaya çalışması muhtemel değildir (Salancik ve Pfeffer, 1974: 464).

Çoğu alt birim için aynı kaynak kritik veya önemli olduğu durumda, her bir alt birim bu kaynağı elde etmek isteyecektir. Bu kaynağın kritikliği gittikçe artacak, tüm alt birimlerin toplam gereksinimleri daha az tatmin edilecek duruma gelecek ve alt birimler birbirleriyle kaynak için daha büyük derecede mücadele etmek zorunda kalacaklardır. Bu koşullar altında, örgütün kaynak tahsisinde temel olarak gücün kullanılma olasılığı daha çok yükseltmektedir. Öte yandan, etkinin kullanımının maliyetleri olduğu ve bu maliyetlerin kıtlıkla arttığı göz önünde bulundurulduğunda, alt birimlerin kıt, kritik olmayan kaynaklar elde etmek için güç kullanma olasılığı daha düşük olacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1974: 464).

Pfeffer ve Salancik (1974)'e göre kaynak tahsisinde güç kullanımı yalnızca takdir yetkisi⁴ olduğunda kullanılır. Kıtlıkla, güç kullanımı gerekli ve kritiklikle, arzu edilir hale gelmektedir. Ancak, takdir yetkisi olmadan, alt birimin gücünü kullanma fırsatı yoktur. Tahsis edilecek kaynak bulunmadığında ve tahsis süreci hukukuna, güçlü şekilde tutulan normlara veya örgütü etkileyen bazı dış örgütlere göre belirlendiğinde takdir yetkisi yoktur (Salancik ve Pfeffer, 1974: 464).

Örgütlerin ve örgütsel alt birimlerin kaynak tahsisi noktasında durumlarının kısıtlamalarına uyum sağlama eğilimi gösterdiği görülmektedir. Alt birim önemli bir kaynak elde edemezse, alt birim faaliyetlerini yeniden tanımlayacak, söz konusu kaynağı ikame edecek veya başka bir şekilde karşılaştığı durumla başa çıkacaktır. Bir kaynağın hem önemli hem de elde edilmesi zor olma durumunun istikrarlı olması muhtemel değildir. Bu durumda alt birim, kritik kaynağın uygun şekilde elde edilmesini sağlayacak veya alt birim, kaynak kritikliği konusundaki tercihlerini ve inançlarını değiştirecektir (Salancik ve Pfeffer, 1974: 467).

Alt birim gücü, örgüt tarafından çok değerli olan kaynakların elde edilmesi veya sağlanması için en etkili olan bölümlere tahakkuk etmektedir. Buna karşılık bu güç, aynı alt birimlerin, örgüt içinde tahsis edilen az sayıdaki ve kritik kaynaklardan daha fazlasını elde etmesini sağlamaktadır. Yani kaynakları elde etmekten elde edilen güç daha fazla kaynak elde etmek için kullanılır, bu da daha fazla güç üretmek için kullanılmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1974: 470).

⁴ Takdir yetkisi yönetimin, karar alırken hareket serbestliği içinde olması anlamına gelir. Yani; örgüt bir karar alma durumunda iken yönetimin önünde seçenekler varsa ve yönetim bunu serbestçe seçebiliyorsa takdir yetkisi mevcuttur.

Örgüt içindeki alt birim gücünün temellerinin, örgütün çevresi ile olan ilişkileri açısından işlevsel olduğu ölçüde başarılı olacağı varsayılmaktadır. İşlevsel olarak, örgüt içindeki sosyal gerçeklik tarafından tanımlanan önemli kaynakların ya da beklenmedik durumların, gerçekten örgütün kaynakları elde etmesi ve dış çevresiyle işleyebilmesi için en kritik olan kaynaklar ya da olasılıklar olduğu kastedilmektedir. Örgütsel kararlar kısmen alt birim gücüne dayandığından, güç aslında kritik olmayan koşullara veya kaynaklara dayandığı ölçüde, örgütün uyumsuz veya yanlış kararlar vermesi muhtemeldir. Çünkü alt birimlerin bu gücü korumak için harekete geçmesi muhtemel bir durumdur (Salancik ve Pfeffer, 1974: 471).

Astley ve Sachdeva (1984), örgüt içi gücün yapısal kaynakları teorisinde üç güç kaynağının kesişimi ile örgüt içi gücün genel bir görünümünü inşa eder; Hiyerarşik pozisyonlara (resmi makamlar) sahip olan resmi otorite; çevreden kaynak elde etme, bu kaynakların değişim süreçleri (kaynak kontrolü) yoluyla başkalarına sağlanmasının kontrol edilmesi; ve kuruluşun iş akışı bağlantıları ağındaki konumun merkeziliği (ağ merkezi). Bunların her biri, örgüt içindeki belirli bireylerin psikolojisinin veya sosyal psikolojisinin bir ürünü olmaktan ziyade, örgütün özelliklerini sosyal bir sistem olarak yansıttığı anlamda “yapısal” bir güç kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel gücün karmaşık doğası, üç güç kaynağı arasındaki etkileşimler, gerilimler ve çatışmalarda açığa çıkmaktadır (Astley ve Sachdeva, 1984: 105). Güç, “*diğer aktörlerin direnişinin üstesinden gelmek için sosyal aktörlerin kapasitesi*” olarak görülmektedir (Astley ve Sachdeva, 1984: 104).

Hiyerarşik otorite’de, güç ilişkilerine göre gücün yorumlanması, güç anlayışında resmi pozisyonlarda yer alan bir şey olarak kabul edilir. Güç resmi kararnamenin ürünü olarak görülür. Alt kadrolar, konumlarından dolayı gücü kullanma hakkına sahip olduklarına inandıkları için üstlerine itaat etmemektedir. Çünkü onlar bir sonrakine bağımlıdırlar. Fakat bir sonrakinin, üstünün emir verme hakkı, hem üstün hem de astın doğru olarak kabul ettiği meşru bir prosedürle yürürlüğe girmektedir. Böylece, yetki kendi içinde bir derece itaat gerektirir. İtaat, kurumsallaşmış ayrıcalıktan ötürü, bağımlı alt kadroların ihtiyaçlarını karşılamada etkili olmasından çok daha üstün bir şeydir. Biçimsel ayrıcalık, gücün hiyerarşik farklılaşmasının merkezinde yer almaktadır (Astley ve Sachdeva, 1984: 105-106).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında, daha önce bahsedilen Pfeffer ve Salancik (1978)'in yaklaşımıyla, kaynakların en sonunda çevreden türediği fikrine bağlanmaktadır. Örgütlerin, operasyonlarını sürdürebilmeleri için çevreden kaynak temini gerektiren açık sosyal sistemler olduğunu ileri sürmektedir. Çevreyle yapılan işlemlerde elde edilen kaynaklar, ne kadar kıt olduklarına ve kurumun işleyişine ne kadar kritik olduklarına göre farklılık göstermektedir. En kritik ve kıt olan kaynakları elde eden örgütsel aktörler, sonuçta ortaya çıkan bağımlılıklar nedeniyle gücü elde etmektedirler (Astley ve Sachdeva, 1984: 106).

Ağ merkeziliği ise, bir aktörün kaynak değişimi yoluyla bağımlılıklar üretme yeteneğinin üzerinde ek bir örgüt içi güç kaynağı olarak görülür. Böyle bir güç, belirli bir ikili ilişki içindeki kaynak kontrolünden türetilmek yerine, aktörün ağdaki pozisyonuna bağlıdır. Çoklu kaynak akışlarına erişim derecesinin bir alt birimin ikili kaynak alışverişi yoluyla bağımlılık üretebilme kabiliyetini etkileyeceği doğrudur. Ancak bu örtüşme, iki güç kaynağı arasındaki analitik ayrımı silmemektedir. Bu doğrultuda; Emerson (1962), iki taraf arasında bir değişim ilişkisi içinde bağımlılık yerine “*yapısal bağımlılık*” yaratma kapasiteleri bakımından, ağ merkeziliği gibi konumun yapısal özelliklerine atıfta bulunmaktadır (Astley ve Sachdeva, 1984: 106-107).

Astley ve Sachadeva (1984), bir örgütte her bir güç kaynağı arasındaki ilişkinin, bahsedilen kaynaklardan tipik olarak üçüncü bir güç kaynağının alt birim faaliyetinin varlığı veya yokluğunun bir şekilde aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Buna *ağ merkeziliği* ile açıklık getirmektedir. Ağ merkeziliği ile bir alt birim örgütün hiyerarşisinin tepesine yaklaşmaktadır. Örgütün iş akışında merkezi olarak konumlandırılmış olan bu birim çevreden türetilen kaynakların akışını başka alt birimlere kanalize etmede merkezi bir koordinasyon rolü gerçekleştirebilecektir. Bu birimin çevreyle olan temasları kritik olma eğilimindedir. Çünkü örgütün devam eden işlevlerini korumak için kilit bir konumda bulunmaktadır. Bu nedenle, bu birimin performansının başarılı bir şekilde yerine getirdiğinden emin olmak için işlevsel otoritesini resmi otorite ile eşleştirmek gereklidir. Öte yandan, örgüt çapında birden fazla birime merkezi olarak bağlı olmayan alt birimler için ise çevresel kaynakların tedarikine yönelik olan bu sorumluluk nedeniyle herhangi bir başarısızlığın sonucunu

hemen alt hiyerarşik düzeylerine devredilebilmektedir. Burada performans yerleştirilmiş bir alan ile sınırlı olmaktadır (Astley ve Sachdeva, 1984: 108-109).

Hickson ve arkadaşları (1971) stratejik olasılıklar terorisinde örgüt içi gücü, Emerson'nun (1962) güç bağımlılığı terorisinden hareketle açıklamaktadır. Teori, bir alt birimin, diğer alt birimlere olan bağımlı faaliyetleri için stratejik olasılıkların kontrolü yoluyla, bu değişkenlerin birleşiminden kaynaklanan kontrolü ile yani; belirsizlikle başa çıkma, ikame ve merkeziyet gücü ile ilgilidir. Bu değişkenler için olası önlemler önerilmektedir.

Belirsizlik, gelecek olaylar hakkında bilgi eksikliği olarak tanımlanabilir. Böylece alternatifler ve sonuçları tahmin edilemez olmaktadır. Örgütler, girdilerin kaynakları ve bileşimlerinde çevreye özgü belirsizlikler ile çıktılarının işlenmesindeki belirsizlikler ve yine çıktılarının çevrilmesindeki çevresel belirsizliklerle ilgilidir. Yeterli görev performansını sağlamak için bu belirsizliklerin üstesinden gelmek adına örgütte araçlar olmalıdır. Böyle bir yeteneğe ise *başa çıkma* denilmektedir (Hickson vd., 1971: 219).

“Belirsizlik kendi başına güç vermez: başa çıkma güç verir.” Örgütler, belirsizlik içinde değişen çeşitli alt birimleri görev alanlarına tahsis ederse, o zaman belirsizlik olduğunda bununla en etkili şekilde başa çıkan alt birimler, örgütün içinde en fazla güce sahip olmalıdır. Çünkü bir alt birim ile başa çıkma; örgütteki diğer faaliyetler üzerindeki belirsizlik konusunda, bir amortisör işlevi görmektedir. Belirsizlikle başa çıkıldığında alt birim, diğer faaliyetler için başka türlü ne gibi durumlar olduğunu kontrol ederek diğer alt birimler için sözde bir kesinlik sağlar. Bu başa çıkma, yaratılan bağımlılıklar üzerinden alt birime güç verir (Hickson vd., 1971: 219-220).

İkame edilebilirlik ise; alt birimler için, bir alt birimin faaliyetleri adına alternatif performans elde etme yeteneği olarak tanımlanabilir ve gücü kestirmek için bir varsayım olarak ifade edilebilir. Alt birim faaliyetlerinin yerine geçme oranı ne kadar düşükse, örgüt içindeki gücü de o kadar büyüktür (Hickson vd., 1971: 221).

Merkeziyet; örgütler birbirine bağlı rol ve faaliyetler sistemi olarak ele alındığında, bir alt birimin merkeziliği; faaliyetlerinin sisteme bağlanma derecesidir. Genel merkeziyet kavramı içinde, birden fazla kurucu kavramın kullanıldığını gösteren tutarsızlıklar vardır. İlk olarak, bir alt birim faaliyetlerinin, örgütteki diğer birçok faaliyetle bağlantılı

olması durumunda merkezi olduğu fikri vardır. Bu iş akışı yaygınlığı, bir alt birimin iş akışlarının diğer alt birimlerin iş akışlarıyla ne ölçüde bağlantılı olduğu olarak tanımlanabilir. Alt birimler arasındaki görev etkileşimlerinin kapsamını ve bir örgütteki tüm alt birimler için, tam bir sistem analizinin akış şeması olarak işlevsel hale getirileceğini açıklamaktadır. İkincisi bir alt birimin faaliyetleri; bu faaliyetlerinin bırakılmasının, örgütün birincil iş akışını hızlı ve dolaylı olarak engelleyeceği anlamında esas teşkil ederse merkezidir. Bu iş akışı yakınlığı, bir alt birimin iş akışlarının, örgütün son çıktılarını etkilediği hız ve şiddet olarak tanımlanır (Hickson vd., 1971: 222).

Örgütlerde kaynak kullanımında alt birimler arası güç dağılımı, örgütün bir stratejik karar mekanizmasına işaret eder. Alt birimler arasında örgüt adına en etkili sonuçlar elde etmesi muhtemel alt birimler kaynakları elde edecek ve bu kaynakları elde etmek adına diğer alt birimler ile kimi zaman mücadele etmek durumunda kalacaktır. Bu nedenle örgüt için elzem olan kıt ve kritik kaynakların güçlü olan alt birimlere tahakkuk etmesi aslında bu alt birimlerin elde ettiği kaynaklardan daha fazla çıktı üreteceği inancından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu birim örgütün kritik sorunlarıyla başa çıkabilecek yetkinliğe sahiptir. Eğer kaynaklar bahsedilen etkili alt birimlere tahsis edilmiyorsa bu durum, burada yönetsel bir sorun olduğunun göstergesidir. Çünkü daha az çıktı elde edilebilecek alt birimlere kaynak akışının olması, örgütsel optimum faydanın sağlanmadığı anlamına gelir. Bütün bunların yanı sıra örgütün yapısı kaynak tahsisinde önemli bir yere sahiptir. Hiyerarşik bir yapı örgütün meşru işleyişini sağlarken, kaynakların işlevsel olarak dağıtımında alt birimlerin sahip olduğu merkezi konumu yani diğer birimlerin faaliyetlerine bağlanma derecesi ve Astley ve Sachadeva (1984)'nın dile getirdiği ağ merkeziliğinin aracılık rolü sayesinde kolayca iş akışının oluşumu sağlanır. Bu noktada örgütlerde kaynakların etkin kullanımının, kaynak tahsis etme ve bunu uygun alt birime verme şeklinde bir sürecine ek olarak; bu süreçteki işlemlerin akışının bir avantajı da unutulmaması gereken bir durum olduğu dikkat çekmektedir.

2.4. Örgütsel Güç İlişkileri

Lawler (1992), iki taraflı caydırıcılık teorisinde örgütlerde güç ilişkilerini açıklarken, güç bağımlılığı teorisinin (Emerson, 1962) temel dayanaklarını benimser. Bağımlılık bir

tür “*potansiyel maliyeti*” (yani fırsat maliyeti) yansıtır. Güç bağımlılığı teorisi (Emerson, 1962), sıfır olmayan özelliği, burada güç analizlerine dahil etmek için bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Sıfır-toplam güç yaklaşımları bir ilişkide sabit bir güç toplamı alır; öyle ki, bir tarafın güç kapasitesindeki değişim diğer güçlerde eşit ve zıt bir değişim yaratır. Tanım olarak, A'nın güç kapasitesi ve B'nin güç kapasitesi arasında mükemmel bir negatif korelasyon vardır. Aksine, bir sıfır olmayan-toplam kavramı, bir ilişkideki mutlak ya da toplam güç miktarının sabit, fakat değişken olduğunu gösterir. Bir ilişkideki toplam veya mutlak güç miktarı değişebileceğinden, her iki tarafın gücü de aynı yönde hareket edebilir. Her iki tarafında gücü artabilir veya azalabilir veya biri sabit kalır ya da azalırsa diğeri güç kapasitesi kazanabilir. Yani, sıfır toplamlı bir yaklaşım, kendi gücünü artıran bir kaynağın yönetimin gücünü otomatik olarak azalttığını ima ederken, toplam dışı bir yaklaşım, hem diğeri her birinin hem de yönetimin kendi güçlerini artırabileceğini ileri sürmektedir (Lawler, 1992: 11-12).

Lawler (1992) güç kullanımının güç kapasitesine etkisini göreceli ve toplam güç arasındaki ayrımı ile ele alır (Lawler, 1992: 17). Buna göre;

Toplam güç önerisi: İlişkilerde iki taraf arasında eşit güç verildiğinde, ilişkideki toplam gücün daha yüksek seviyeleri düşmanlığı azaltır ve uzlaşmayı artırır (Lawler, 1992: 17).

Göreceli güç önerisi: Her bir tarafın “*önemli*” bir miktar mutlak güce sahip olduğu göz önüne alındığında, eşit olmayan güçle bir ilişki, eşit güce sahip bir ilişkiden daha fazla düşmanlık ve daha az uzlaşma sağlar (Lawler, 1992: 17).

Toplam güç önerisi, güç bağımlılık terimlerinde, bir ilişkide “*karşılıklı bağımlılık*” veya “*ilişkisel bağlanma*” düzeyini oluşturur. Daha yüksek toplam gücün ya da karşılıklı bağımlılığın, ilişkiyi bırakma ya da pazarlık yapılmasını anlaşma olmadan sonuçlandırmak için fırsat maliyetlerini artırdığını ileri sürer. Yüksek toplam güç, makul bir sonuca ulaşmada esas olarak hisseyi arttırmaktadır. Dolayısıyla düşük, toplam güçle olan ilişkilerde pazarlık yapmak daha kooperatif olabilir, daha az zaman harcanabilir ve daha fazla anlaşma yapılabilmektedir (Lawler, 1992: 18).

Göreceli gücün, temel önerisi eşit olmayan güç ilişkilerinin pazarlıkta daha az istikrarlı olduğunu göstermektedir. Bunun bir nedeni, güç farklılıklarının meşruluğu konusunda mutabakat sağlamak veya bu farklılıkların müzakere edilen çözümü etkileyip etkilemeyeceği veya nasıl etkilediğini göstermektir. Eşit olmayan bir güç ilişkisinde, dezavantajlı taraf güç konumlarını yansıtan anlaşmalara direnebilirken, avantajlı taraf onlara güç avantajlarıyla orantılı kazanç sağlayanları koruyabilir. Açık pazarlığın bazı ortak özellikleri, istikrarsızlığı teşvik etmek için eşit olmayan gücün eğilimini vurgulamalıdır. Örneğin, “karşılıklı rıza” eşitliğe yönelik baskılar yaratmalı ve düşük-güç partisine güç eşitsizlikleri ve pazarlık sonuçları arasında sıkı bir bağlantıya itiraz etmek için hazır bir gerekçe sunmalıdır. Dahası, gruplar arası pazarlık söz konusu olduğunda, yüksek-güç partisinin oluşturucuları nihai anlaşma hakkında beklentiler oluşturacak ve kendi çıkarlarını yansıtan bir baskı uygulayacaktır. Başka bir deyişle, eşitsiz güç ve açık pazarlık ile bir ilişkide çatışma meydana geldiğinde, güç farklılıklarının meşruluğu muhtemelen gündemi karmaşıklaştırarak tarafları anlaşmazlığa düşürecektir (Lawler, 1992: 19).

Emerson (1962)’un güç bağımlılığı teorisi ve Lawler (1992)’ın iki taraflı caydırıcı teorisi, eşit olmayan gücün çatışmayı meydana getirdiğini birbirini tamamlayan farklı süreçleri belirtmektedir. Güç bağımlılığı teorisi, bu tür ilişkilerin, aşağıdaki süreçlerin biri veya her ikisi yoluyla eşitliğe (yani, Emerson’un şartlarında “denge”) eğilim gösterdiğini ileri sürmektedir. Birincisi, yüksek-güç partisi gücü kullanacaktır (yani, daha fazla fayda elde edebilecek), böylece rakibin üzerinde maliyetleri düşürecektir (diğer bir deyişle, değer), zaman içinde düşük-güç partisinin bağımlılığını azaltacaktır. İkincisi, düşük güç partisi, ya yüksek-güç partisinin bağımlılığını artıran (örneğin, benzerleri ile koalisyonlar oluşturarak) ya da kendi bağımlılıklarını azaltan güç değişim taktiklerini benimser. Bu süreçlerle, dengesiz (ya da eşit olmayan) güç ilişkilerinde zamanla güç dengesi gelişecektir. Açıkça güç bağımlılığı, devam eden bir ilişkide eşit olmayan gücün uzun vadeli etkisini açıklamaya çalışır (Lawler, 1992: 20).

Güç bağımlılığı teorisini tamamlayan Lawler’in (1992) iki taraflı caydırıcı formülasyonu, eşitsiz gücün kısa vadede veya belirli bir pazarlık dönemindeki istikrarsızlığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Eşit olmayan güç altında, hem düşük hem de yüksek güç partilerinin gücü kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu,

ancak bunun farklı nedenlerle olduğunu ileri sürmektedir. Daha yüksek güce sahip olan parti, rakibinin daha az güç kapasitesinden ortaya çıkan daha düşük bir misilleme korkusu nedeniyle gücü kullanır. Düşük güç partisi ise rakibin güç kapasitesi tarafından üretilen daha yüksek saldırı beklentileri nedeniyle güç kullanır. Daha yüksek güç partisi için daha düşük bir misilleme korkusunun ve alt güç partisi için daha yüksek bir saldırı beklentisinin bir araya gelmesi, her iki tarafın eşit gücünün aksine, eşit olmayan bir şekilde daha fazla güç kullanımı yaratır. Birlikte güç bağımlılığı ve iki taraflı caydırıcılık kavramları, güç farklılıklarının, taktiksel eylemde sırasıyla uzun ve kısa süreli etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Lawler, 1992: 20-21).

Comstock (1982) eleştirel teorisinde, gücün bir süreç olarak nasıl ele alınabileceğine değinir. Rasyonel değişim teorisine dayanan güç modelleri, aktörün değerlerine, amaçlarına ve anlayışlarına dikkat çekerken, bunları sosyokültürel yaratımlar olarak dikkate almazlar. Bilgi birikimi, ahlaki zorunluluklar ve gücün kullanımını yöneten, meşrulaştıran ve yöneten toplumsal kurallar gibi statik değerleri alırlar. Farklı aktörlerin kullanabileceği alternatifleri kısıtlayan eşitsizliklerin kurumsallaşmasını göz ardı ederek, gönüllülüğün bir kurgusu rasyonel değişim modellerinde sürdürülür. Rasyonel değişim modelinin bu eksiklikleri, katılımcıların politik eylemi tarafından güç yapılarının nasıl değiştiğini ele almada yetersiz kalmaktadır (Comstock, 1982: 145).

Değerler, algılar ve amaçlar, günümüzde kendiliğinden ortaya çıkan bireysel akılların öznel durumları değildir. Belirli bir sosyal ortam içinde kişinin tarihsel ve biyografik deneyiminin ürünleridir. Bu nedenle, bir aktörün rasyonel değişimdeki amaçlarını analiz etme çabası, kurumsallaşmış değerler, durumun toplu tanımları, grup çıkarları ve kaynakların dağıtıldığı ve güç kullanıldığı sosyal kurallarla doğrudan ilgili bir kaygıya yol açmalıdır (Comstock, 1982: 144).

Örgütsel gücün eleştirel çalışması üç aşamada ilerlemektedir: yorumlayıcı, ampirik ve diyalektik. *Yorumlayıcı dönem*, örgüt üyelerinin ve çevredeki önemli aktörlerin durumlarını nasıl anladıklarına ilişkin bir açıklama sunacaktır. Bu aşama örgütün fenomenolojik bir çalışmasına karşılık gelir. Bu aşamanın odak noktası, katılımcıların değerlerini, durum tanımlarını, normları ve eylemin meşrulaştırıldığı motifleri idari rasyonelitesi üzerine olacaktır. Değerler, tanımlar veya motifler konusunda fikir birliği derecesi konusunda bir varsayım yapılmamalıdır. Gerçekten de, bu gibi farklılıkların bir

varsayımı, örgütlerin politik sistemler olarak görülmesi açısından temeldir (Comstock, 1982: 155).

İkinci aşamada, *ampirik bir çalışmada*, hem baskın idari rasyonalitenin hem de farklı bakış açılarının toplumsal-yapısal temelleri araştırılır. Mevcut ve geçmiş sosyal yapıların kapsamlı bir analizi, üyelerin mevcut gerçeklik hakkındaki anlayışlarının karşılaştırılmasının temelini sağlar. Bu çalışma, katılımcıların inançlarının belirli belirleyicilerini ve sosyal pratikler üzerindeki mevcut kısıtlamalarını açıklığa kavuşturacaktır. Eleştirel bir sosyal bilimin görevi: “*Varoluşlarını belirleyen nesnel faktörler ile insan ve insan gruplarının öznel deneyimlerine dair tüm ifadeleriyle yüzleşmektir.*” Bu, “*araştırdığı kişilerin öznel düşünceleri, duyguları ve davranışları ile bağlantılı olan faktörleri belirleyenleri vurgulayacaktır.*” Bu belirleyici faktörler, tarihsel olarak inşa edilmiş ve değişen yapılarda bulunacaktır (Comstock, 1982: 155-156).

Kritik bir güç çalışmasının *diyalektik evresi*, bir zamanlar gerçekliğin yeterli bir kavrayışı haline gelebilecek herhangi bir şeyin, rasyonel değişimi anlama ve önleyen bir ideoloji haline geldiklerini göstermek için, hem yapıların hem de anlayışların tarihsel gelişiminin izlenmesi sürecidir. Burada amaç, idari rasyonelliğin belirli tarihsel koşulların ürünü olduğunu ve bu koşulların kısmen ya da tamamen geçersiz hale getirileceği şekilde toplumsal koşulların nasıl değiştiğini göstermektir. Ne sosyal yapıların ne de özneler arası anlamların tek başına toplumsal gerçekliğin tamamını oluşturduğu unutulmaması gereken bir unsurdur. Hem olumlu hem de fenomenolojik yaklaşımların aksine, eleştirel bir sosyal bilim anlayışı tarihsel olarak yaratılmış eylem koşulları ve aktörlerin bu koşullara ilişkin anlayışları arasındaki diyalektik gerilime odaklanmaktadır. Bu, özneler arası anlamların, değerlerin ve niyetlerin onları oluşturan ve sürdüren sosyal süreçlere ve yapılara bağlı olmasını gerektirir (Comstock, 1982: 156).

Örgütlerde güç ilişkileri, kurum içinde veya çevresinde nesnel toplumsal koşulların belirleyicisi değildir. Daha ziyade, belirli örgütlerin sosyo-tarihsel üretimindeki bir anlardır. Eylemin değişen sonuçlarına ve katılımcıların bu değişimleri yorumlamasına dayanan bir üretimdir. Bu nedenle, eleştirel araştırmalar, farklı katılımcı grupları tarafından tutulan idari rasyonellik veya rasyonalite anlayışından başlamalıdır. Bu

gerçeklik, değerler ve amaç kavramlarının tarihsel gelişimini, katılımcıların yaşadığı sosyal koşullara ve süreçlere bağlayarak izlemelidir. Bu ortaya çıkacak merkezi çelişkileri keşfetmek gerekir, aksi mevcut idari rasyonaliteler devamının hakimiyeti sonucunda, ortaya çıkmaktadır. Eleştirel bir yaklaşım, baskın idari rasyonalitenin bir eleştirisini sağlamalı ve katılımcılara durumlarını yorumlamanın yeni yollarını sunmalıdır (Comstock, 1982: 158-159).

Örgütlerde güç ilişkileri karşılıklı bağımlılık altında ortaya çıkan pazarlık etkileşimlerinde tezahür etmektedir. Bu ilişkilerde aktörlerin güç kullanımları ve kapasiteleri, bu bağımlıdaki gücün miktar değişimleri ile aktörlerin saldırı ve misilleme beklentilerinin etrafında oluşmaktadır. Aktörlerin fazla güç kullanmaları maliyetlerin artmasına neden olacağı için, bu ilişkilerde uzlaşma daha az güç kullanımına özendirir ve arzulanan bir durum olarak ortaya çıkar. Uzlaşma, karşılıklı ilişkilerde eşit bir güç kapasitesi kullanımı ve bağlılığı içerir. Herhangi bir tarafın daha fazla veya daha az güç kapasite kullanımına sahip olması belirsizliğe ve dolayısıyla tarafların daha fazla güç kullanımına yol açmaktadır.

Güç ilişkilerinin süreci, aktörlerin örgütün içinde bulunduğu rasyonel, idari rasyonel, sosyal gelişimin kendi tarihsel koşullarında değerlendirilmesi gerektiğine dayanır. Bunlardan her biri aktörlerin ilişkisel niteliğinin oluşum koşullarının nedenlerini göstermekte ve bu ilişkilerin anlaşılması için birer dayanak sağlamaktadır. Bu şekilde bir değerlendirme, öne çıkan ilişkisel güç kullanımlarının gereği ve miktarının eleştirel bir tavır ile ele alınmasına olanak tanımaktadır.

2.5. Örgütsel Güç ve Politika

Örgüt içi politika; gücü elinde bulunduran aktörlerin, diğer aktörlere kendi mutlak üstünlüğünü kabul ettirmek üzere yapılan bir yarışını ifade eder. Bu doğrultuda örgüt aslında politik bir yapıdır. Örgütsel aktörlerin güç elde etmek, mevcut güçlerini arttırabilmek için çaba içine gireceklerdir. Örgüt içi politika daha geniş olarak açıklamak gerekirse; *“Örgüt içinde çalışmakta olan çeşitli açılardan farklı ancak iş başarımı açısından birbirine bağlı olan kişi ya da gruplar bulunmaktadır. Bu kişi ya da grupların örgüt adına yol, yöntem ve süreçlerin belirlenmesinde kullandıkları ve örgütsel karar mekanizmasında kendi görüşlerini egemen kılmak için, sahip oldukları*

gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri süreç” denilebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 282).

Gandz ve Murry (1980) algılanan işyeri politikasını tanımlamakta ve işyeri politikası algısını iki şekilde değerlendirildiğini ileri sürmektedir. Buna göre; bir kategoride, onu “nötr” bir biçimde, güç veya etki kullanımıyla ilişkili belirli davranış biçimlerinin ortaya çıkması olarak tanımlayanlar vardır. İkinci bir kategori ise, bir aktörün, örgüt içinde başkalarının pahasına kendi kendine hizmet eden davranışlarda bulunma konusundaki “öznel (sübjektif)” olarak gerçekleşmiş niyetiyle ilgili olarak, onu yerinden etme eğiliminde olmaları olarak görmektedirler (Gandz ve Murray, 1980: 237).

Gundz ve Murry (1980)’nin çalışmasında çalışanların algılarına göre; politika yapmak iş yerinde sıkça görülen bir durumdur, yüksek ve orta yönetim seviyeleri arasında daha düşük ve yönetsel olmayan düzeylerden daha yaygın olarak görülmektedir. Buna karşılık; üst kademe yöneticiler politikanın kendi seviyelerinde daha az yaygın olduğunu düşünmektedirler. Üst yönetim düzeyine bu bakışın toplamda iş tatmini ve çeşitlilik ve özerklik gibi diğer iş durumu değişkenleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü üst düzey yöneticiler, büyük olasılıkla, beklentilerinin birçoğunu kendi örgütlerinde tatmin ettikleri ve istenen hedeflere ulaşmada kendi başarısızlıklarından dolayı politik açıklamalar aramak için hiçbir nedenleri bulunmayan bir gruptur (Gandz ve Murray, 1980: 249).

Mayes ve Allen (1977)’e göre, herhangi bir örgütlenme biçimi ile bağlantılı olan herkes, çalışanlar tarafından “politik” olarak tanımlanan faaliyetlerin farkında olur, ancak bir gözlemcinin politik olarak adlandırdığı şey, başka biri tarafından politik olarak görülemez. Örgütlerde politik süreçlerin doğasını anlamak için, politik davranışın neyi oluşturduğuna dair bazı anlaşmalar geliştirilmelidir. Buna çabaya rehberlik etmesi için birtakım varsayımlar olmalıdır. Bunlar şöyle sıralanır (Mayes ve Allen, 1977: 672):

1. Politika olarak atıfta bulunulan davranış, tüm kuruluşlarda değişen derecelerde gerçekleşmektedir.
2. Örgütlerdeki tüm davranışlar politik olarak sınıflandırılmaz.
3. Örgütsel politik süreç, değerlendirici olmayan terimlerle açıklanabilir.
4. Örgütsel politikanın tanımlanmasında yer alan birçok değişken, diğer örgütsel davranış kavramlarına aşina olabilsen de, bu değişkenlerin bir bileşimi, mevcut

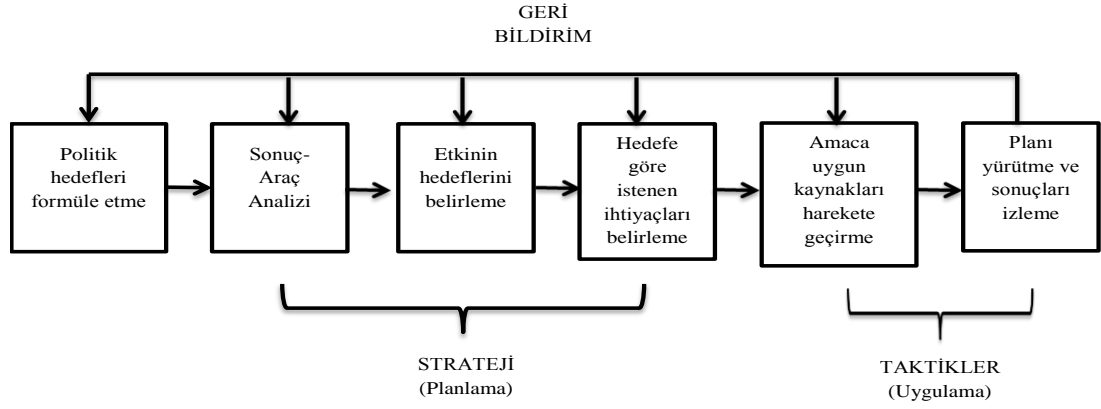
paradigmalar tarafından yeterince tanımlanamayan özgün bir süreç oluşturur. Bu süreç örgütsel politikadır (Mayes ve Allen, 1977: 672).

Süreklilik, en iyi etki olarak kabul edilir. Eğer tek başına sonuçlar politik davranışı tanımlamak için yeterli değilse, sonuçların etkilendiği süreçler incelenmelidir. Dolayısıyla, etki kavramı, politik eylemin çıkarımı için gerekli ama yeterli bir koşul değildir. Rutin iş atamaları yapan bir amir, astların davranışlarını etkiler, ancak bu etki biçimi politik değildir. Aynı şekilde, bazı etki biçimleri kasıtlı olmayabilir. Politika, hesaplanan etki manevrasını ifade eder. Ancak hesaplanan etkilere politikayı kısıtlamak bile yeterli bir koşul değildir. Çünkü bazı hesaplanmış etki biçimleri de örgütsel politika yapısından dışlanmalıdır. Örgütün kendisi de üyelerinin davranışlarını kısıtlamak için hesaplanan bir etki biçimidir. Var olan yapıda meydana gelen değişiklikler politika ile ilgili olsa da, belirli bir noktada var olan örgüt yapısı örgütsel politika yapısından dışlanmalıdır (Mayes ve Allen, 1977: 675).

Bu nedenle örgütsel politika, iş görevlerinin basit performansının ötesinde örgütle ilgili sonuçlar üreten dinamik bir etki sürecidir. Ortak örgütlenme pratiği, örgütün her bir üyesinin örgütsel olarak istenen iş sonucunu ve bu sonuçlara ulaşmada kabul edilebilir takdire bağlı davranış sınırlarını belirten görev tanımları ile donatılmasını sağlamaktır. Böylelikle, mevcut örgüt, her iş pozisyonu için kabul edilebilir sonuçlarını ve uygun araçlarını tanımlar. Bu onaylanmış sınırlar içindeki faaliyetler politik olmayan olarak kabul edilmelidir. Bu düşünceler bizi şu örgütsel politika tanımına yönlendirir (Mayes ve Allen, 1977: 675):

“Örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmayan amaçların elde edilmesine veya yaptırım uygulanmamış etki araçlarıyla yaptırımlar elde edilmesine yönelik etkinin yönetilmesidir.” (Mayes ve Allen, 1977: 675).

Etkinin yönetimi (politika süreci), politik hedeflerin formüle edilmesi, strateji ve taktik kararlarına yol açan sonuç-araç analizi, taktiklerin uygulanması ve geri bildirim/ kontrol yöntemleri olarak görülmektedir. Şekil 3, etki yönetimi sürecinin basitleştirilmiş bir temsilidir (Mayes ve Allen, 1977: 676).



Şekil 3: Etki Yönetim Süreci

Kaynak: Mayes, B. T. ve Allen, R. W., 1977. Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management*, 2(4), ss.576.

Politik hedefleri formüle ederken, bireyin öncelikle örgütte istediği sonuçların, örgüt tarafından onaylanıp onaylanmadığına dair sezgiye kapılmasına olanak tanıyacak bir ön işaret alması gerekir. Politik aktör, bu istediği sonuçların tek başına uyguladığı eylemle elde edilip edilemeyeceğini veya başka kişilerin de bu sonuca dahil olup olmaması hususunda karar verecektir. Bu sonuç-araç analizi, etki hedeflerinin belirlenmesini ve istenen hedef davranışı etkilemek için gerekli teşviklere yol açacaktır (Şekil 3). Süreç içerisinde bu noktada, aktör dışındaki bir bireyin katılması gerektiğinde ve istenen sonucun ya da diğer kişinin etki mekanizmasının örgüt tarafından onaylanmadığı durumlarda politik bir hedeften vazgeçilebilir. Bu nedenle sonuçlara ulaşmak için kullanılan sonuç ve araçların kombinasyonu, etki sürecinin politik doğasını tanımlar. Süreç ise problemlerin çözülmesine yönelik geleneksel bir yönetim yaklaşımıdır (Mayes ve Allen, 1977: 676).

Etki yönetimi süreci bir dizi ayrı eylem olarak temsil edilmesine rağmen, gerçekte, aralarında net ayrımların gösterilmesi mümkün olmayabilmektedir. Örneğin; etki hedeflerinin tanımlanması ve bunlara yönelik istenen ihtiyaçları takip etmek yerine, sonuç-araç analizi sürecinde bu durumun ortaya çıkması beklenir. Etki yönetim sürecinin iki veya daha fazla aşamasının eşzamanlı uygulanması oldukça olası bir durumdur. Ancak bu, sürecin kavramsallaştırılmasının yararından kaçınılmamalıdır. Stratejik ve taktik model unsurlarına, etki hedefleri (kişiler) ve güç kaynakları dahil edildiğinden, güçle mücadele etmenin büyük etkisi ve etkileri politik süreç modeline uymaktadır. Bu modelde ima edilen, politik aktivitenin, politik bir eylemin ilgili politik

olayların zincirini tetikleyebileceği şekilde devam eden bir örgütsel fenomen olabileceği kavramıdır (Mayes ve Allen, 1977: 676-677).

BÖLÜM 3: KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT İÇİ GÜÇ ÖRÜNTÜSÜNÜ ETKİLEME BİÇİMİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Soruları ve Gerekliliği

Bu araştırmanın amacı *strateji ve güç temelinde kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının ilgili kurumlardaki mevcut güç örüntüsünü nasıl/ne şekilde etkilediğine/şekillendirdiğine* odaklanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada şu soruya cevap aranmıştır:

Kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünde nasıl bir değişikliğe sebep olmakta, bu anlamda güç örüntüsünü hangi güç alanları ve kaynakları üzerinden şekillendirmektedir?

İlk iki bölümde yapılan literatür incelemesi akabinde yukarıda ifade edilen amaç ve araştırma sorularına araştırmacının yönelmesine etki eden etkenler, yani araştırmanın varlık gerekçesi olarak şunlar gösterilebilir:

- a. Araştırma, kamu kurumlarındaki “*strateji-stratejik yönetim ve dönüşüm*” ekseninde ilk çalışma olması itibariyle ayrı bir öneme sahiptir. Bunun yanında, çalışmanın, güç örüntüsünün değişmesinin kolay olmadığı kamu kurumları örnekleminde ve bu örüntünün çok daha farklı mekanizmalar üzerinden şekillendirildiği Türkiye gibi bir ülkede gerçekleştirilmiş olması çalışmayı daha önemli hale getirmektedir.
- b. Bu araştırmanın diğer bir ayırt edici özelliği ise doğrudan strateji-güç örüntüsü çerçevesinde yapılmış olmasıdır. Bu çerçevede, araştırma, örgütsel güç örüntüsünün şekillenmesinde stratejinin rolünü ortaya koymasından dolayı ayrı bir öneme sahiptir.
- c. Literatürde konusu itibariyle yapılan ilk araştırma olmasının yanında kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmaları kapsamında ortaya koyulan çalışmaların çoğu ya niceldir ya da yalnızca ikincil veriler doğrultusunda yapılan analizler ile ele alınmıştır ve olguyu bağlamı içerisinde değerlendirmekten uzaktır. Buna mukabil stratejik yönetim çalışmalarını örgüt içerisinde “*bağlamı*” göz önünde bulundurarak derinlemesine değerlendirebildiği bir araştırma olması açısından önemlidir.

- d. Farklı bağlamsal özelliklere sahip kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının “güç” olgusu ile ilişkisinin niteliğini “farklı örnekler” üzerinden değerlendirmek, bu kurumlardan elde edilen verilerin karşılaştırmalı (çapraz) bir analize tabi tutulmasına izin verdiği için bu anlamda literatüre önemli bir katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Deseni: Nitel Çoklu Örnek Olay

Araştırma, amacı ve cevap aradığı sorular temelinde, *nitel yöntem* olarak kurgulanmış ve nitel araştırma tasarımlarından *örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Özellikle nitel araştırmacılar araştırmalarını tasarlarken bir takım yöntemsel tercihlerde bulunurlar. Nitel araştırmalarda önemli olan araştırmacıların yöntemsel tercihlerini birbirleriyle tutarlı bir şekilde gerekçelendirebilmesidir. Araştırmacıların yöntemsel tercihlerinin belirleyicisi, en nihayetinde, araştırmanın amacı ve cevap aradığı sorulardır. Dolayısıyla bu çalışmada da araştırmacının yöntemsel tercihlerinin şekillendiricisi araştırma soruları ve amacı olmuştur. Bunun akabinde bu bölümde, araştırmanın amacı ve cevap aradığı sorular temelinde araştırma desenine yönelik gerekçelendirmelere yer verilmektedir.

Nitel yöntem, araştırılan olgu ve/veya olayların kendi *doğal ortamlarında derinlemesine* incelenmesi sonucunda ortaya çıkan *anlamların yorumlanması* gereken araştırma konuları için uygun bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2005: 3; Merriam, 2015: 5). Herhangi bir olgu ya da olayın *kendi bağlamında derinlemesine* incelenmesi, sonuçtan ziyade *sürece* yönelik *anlayışın* geliştirilebileceği bir araştırmayı gerekli kılmaktadır (Patton, 2014: 14; Punch, 2005: 142). Sürece yönelik bir araştırma, *neden* ve *nasıl* sorularını içinde barındıran araştırma soruları ile karşılık bulmaktadır. Bu nedenle nitel araştırmalar nicel araştırmalardan farklı olarak *ölçmek* yerine *anlam* ile ilgilendiği için “*ne kadar*” veya “*ne ölçüde*” gibi sorulardan ziyade “*niçin*” ve “*nasıl*” soruları ile tasarlanan araştırmalar için daha uygun bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Cresswell, 2014: 47).

Araştırmanın niçin nitel araştırma tasarımlarından örnek olay çalışması şeklinde tasarlandığı ise örnek olay çalışmasının özellikleri temel alınarak gerekçelendirilebilir. Örnek olay çalışmasının nasıl ve neden yapılması gerektiği ile ilgili en çok referans gösterilen yazar olan Yin (2003: 13) örnek olay çalışmasını “*güncel bir olguyu gerçek*

hayatındaki bağlamında, özellikle de olgu ile bağlamın iç içe geçtiği ve aralarındaki sınırın tam olarak belirgin olmadığı durumları inceleyen ampirik bir araştırma” şeklinde tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, örnek olay çalışmasının en karakteristik özelliği çalışmanın nesnesinin, bir diğer ifadeyle araştırılacak şeyin “*sınırlı bir sistem*” olmasıdır (Merriam, 2015: 40). Dolayısıyla örnek olay çalışması araştırılan olgu ile bağlamın iç içe geçtiği, aralarındaki sınırın belirgin olmadığı durumlarda uygun bir tasarım olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örnek olay çalışmasının analiz birimi olarak herhangi bir örgüt, kurum, toplum, sektör seçilebilir (Yin, 2003: 2). Nitel araştırma tasarımlarından birisi olarak örnek olay çalışmaları da, nitel yöntemin doğası ile tutarlı bir şekilde, *araştırılan olay ve olgunun derinlemesine incelenmesi sonucu anlam arayışı* içindedir (Merriam, 2015: 39). Bunun doğal bir sonucu olarak da örnek olay çalışmalarında araştırılan olgunun derinlemesine ve bütüncül bir şekilde incelenebilmesi için çoklu veri kaynaklarından yararlanılır. Son olarak örnek olay çalışmaları özellikle “*niçin/neden*” ve “*nasıl*” ile oluşturulan araştırma soruları için uygun bir araştırma tasarımı olarak kabul edilmektedir (Yin, 2003: 7).

Genelde nitel araştırmaların özelde ise örnek olay çalışmalarının özellikleri ve araştırmanın odağı doğrultusunda, stratejik yönetim *çalışmalarının* örgüt içindeki güç örüntüsünde *nasıl* bir değişikliğe sebep olduğunun amaçlandığı böylesi bir araştırma nitel araştırma tasarımlarından birisi olan çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanmıştır. Yukarıda ifade edilen özellikler çerçevesinde, araştırmanın odağı da dikkate alınarak, araştırmacıyı araştırmasını örnek olay çalışması şeklinde tasarlamaya yönelten gerekçeler şu şekilde değerlendirilebilir. Araştırma stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü *nasıl* şekillendirdiği, örgüt içindeki güç örüntüsünde herhangi bir değişikliğe sebep olup olmadığına odaklanmaktadır. Böylesi bir konu doğası gereği araştırmaya konu olan kurumların içinde buldukları *bağlamsal koşulları* dikkate almayı gerektirmektedir. Kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiği, aynı zamanda, stratejik yönetim çalışmalarının başlangıcından son bulmasına kadar olan *süreci derinlemesine* incelemeyi gerektirmektedir. Bu sürecin derinlemesine ve bütüncül bir şekilde incelenebilmesi için çoklu veri kaynaklarından yararlanılması gerekmektedir. Son olarak, araştırma stratejik yönetim çalışmasının güç örüntüsünü *nasıl* şekillendirdiği sorusuna odaklanması itibariyle örnek olay çalışması uygun bir tasarım

olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla hem “*nasıl*” sorusunu sorarak stratejik yönetim çalışmaları ile güç arasındaki ilişkiye yönelik “*süreci derinlemesine incelenmesine*” hem de kamu kurumlarını kendi ortamlarında inceleyerek kurumlar arasındaki “*bağlamsal özelliklerin*” ele alınmasına yönelik niyetin araştırmanın örnek olay çalışması olarak tasarlanmasındaki yönlendirici faktörler olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışmada stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünde herhangi bir değişikliğe sebep olup olmadığını *kamu kurumlarının kendi bağlamlarında derinlemesine ele alabilmek* araştırmaya dâhil edilen kamu kurumları ile ilgili *çoklu* veri kaynaklarını kullanmayı gerekli kılmıştır.

Bir örnek olay çalışmasının tasarımı ile ilgili karar verilmesi gereken iki husus vardır: (1) *örnek olay çalışmasının türü* (Stake, 2005), diğer bir ifadeyle örnek olay çalışmasının yapılma amacı (2) *örnek sayısı* (Yin, 2003). Stake (2005)’e göre yapılma amacına göre “İçsel” ve “Araçsal” şeklinde örnek olay çalışmasının iki türü vardır. *İçsel Örnek Olay Çalışması* kendine özgü ve benzersiz bir örneğin betimlenmesi amaçlanan durumlarda uygun bir tasarımıdır. Buradaki amaç özel, benzersiz ve kendine özgü bir “örneğin” anlaşılması ve betimlenmesidir. *Araçsal Örnek Olay Çalışmasında* ise amaç örneğin betimlenmesi değildir. Örneğin kendisi ikincil bir öneme sahiptir ve daha çok başka bir şeyin anlaşılmasını kolaylaştırmakta destekleyici bir rol oynar. Araçsal örnek olay çalışmasında belli bir konuyu, problemi, olguyu anlamak ve analiz etmek için uygun olduğu düşünülen bir örnek incelenir. Dolayısıyla araştırılan “*olguyu*” anlamak ve analiz etmek için herhangi bir örnek incelenmektedir (Stake, 2005: 445). Bu araştırmada örnek olaylar aracılığıyla strateji ile güç arasındaki ilişkiye dair yeni bir tartışmayı gündeme getirmek amaçlandığı için *araçsal* örnek olay çalışması olarak tasarlanmıştır.

Örnek olay çalışmasının tasarımında belirleyici olan diğer kriter çalışmanın kaç “*örnek olay*” üzerinden yürütüleceğidir. Yin (2003: 40) bir örnek olay çalışmasının kaç örnek olay üzerinden yürütüleceğini (1) çalışmaya dâhil edilecek örnek sayısı (2) örnek olay(lar)ın bağlamsal koşullar ile ilişkisi kriterleri açısından ikili ayrımlar şeklinde 2x2’lik bir matris yardımıyla özetlemiştir (Şekil 4).

	Tek Örnek Olay	Çoklu Örnek Olay
Bütüncül (Tek analiz birimi)	TÜR 1	TÜR 3
Gömülü (Çoklu analiz birimleri)	TÜR 2	TÜR 4

Şekil 4: Örnek Olay Çalışması Desenleri

Kaynak: Yin, R. K. (2003). Case Study Research Design and Methods (Third Edition). London: Sage Publications, Thousand Oaks, s.40.

Araştırmaya dahil edilecek örnek sayısı açısından “tekli” ve “çoklu” örnek olay tasarımları şeklinde ikili bir ayrım vardır. Örnek olay(lar)ın bağlamsal koşullarla ilişkisi ise çalışmaya dahil edilen örnek(ler)in farklı bağlamsal koşulları veya alt analiz birimlerini barındırıp barındırmağını ifade etmektedir. Bu kritere göre örneklerin alt analiz birimlerini içerip içermemesine göre “gömülü” ve “bütüncül” olacak şekilde ikili bir ayrım vardır. Dolayısıyla bu kritere göre, örnek olay(lar) içinde buldukları bağlamsal koşullara göre tek bir analiz biriminden (holistic) veya birden fazla alt analiz birimlerinden (embedded) oluşabilir. Bu durumda, örnek olay çalışmasında hangi tasarımın kullanılacağına (a) “tekli veya çoklu” (b) “bütüncül veya gömülü” şeklinde iki noktada karar verilmesi gerekmektedir (Yin, 2003: 39-40).

Bu çalışma, araştırma sorusu açısından farklı bağlamsal arka planlara sahip olan kamu kurumlarında gerçekleştirileceği için *çoklu örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Bir çoklu örnek olay çalışmasında (veya birden fazla örnek olay çalışması) yine bir konu veya sorun seçilir, fakat bu sefer araştırmacı konuyu örneklendirmek için birden fazla örnek olay seçer. Araştırmacı genellikle konuya ilişkin farklı bakış açılarını ortaya koymak için çoklu örnekleri amaçlı bir şekilde belirlemektedir (Creswell, 2014: 292-293). Yani çoklu örnek olay araştırma deseninde araştırmacı, her bir örnek olay için aynı prosedürleri izleyerek mükerrerlik mantığı ile hareket eder. Dolayısıyla bu araştırmada daha önce ifade edilen *araçsallık* birden fazla örnek üzerinden aynı prosedürler izlenerek örneklerdeki mükerrer olma mantığı ile ele alınmaktadır.

Kamu kurumlarının stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünde bir değişikliğe sebep olacak bir mekanizma olarak kullanılıp kullanılmayacağı kamu kurumunun içinde bulunduğu *bağlamsal koşullara* göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle araştırma çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanarak ele alındığı için, söz konusu kamu kurumlarının sahip oldukları farklı bağlamsal koşulların stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişikliklere farklı etkilerde bulunup bulunmadığı da dikkate alınmıştır. Araştırmanın çoklu örnek olaylar temelinde gerçekleştirilmesinin diğer bir önemli katkısı da çoklu örnek olayların *karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi* neticesinde daha güçlü ve sağlam bulgular ortaya çıkartabilme konusunda araştırmanın *güvenvericiliğini* arttırmak adına sağlayacağı olası avantajlardır. Ayrıca kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarını temsilen alt birimler çalışmaya dâhil edilmeyip analiz sonuçları kurumun geneline atfedileceği için örnek olay çalışmasının kaç örnek üzerinden yürütüleceği konusundaki diğer kriter açısından araştırmada “*bütüncül*” tasarım kullanılmıştır. Bir çoklu örnek olay araştırması bütüncül olarak tasarlandığında (TÜR 3) her bir örnek kendi içinde bütüncül olarak ele alındıktan sonra birbirleriyle karşılaştırılır. Burada önemli olan araştırmacının bu örneklerde aynı şeylere bakması ve bu doğrultuda verilerini topluyor olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 302). Dolayısıyla bu araştırma deseni, Şekil 4’deki matriste TÜR 3 yani *bütüncül çoklu örnek olay* şeklinde tasarlanmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Tasarımına Yön Veren Göstergeler ve Temalar

Nitel araştırma tasarımını belirli bir düzlemde ele alabilmek ve veri analizini yapmak adına araştırmanın sorularından, kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve/veya gözlemlerde yer alan boyutlardan yola çıkarak bir çerçeve oluşturulabilir ve bu çerçeveye göre verilerin hangi *temalar* altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 240). Nitekim Boyatzis (1998), tema hakkında: “*tema, verilerde bulunan örneklerdir ki en azından olası gözlemleri organize eder ve tanımlayarak fenomenin değişik yönlerini yorumlar*” ifadesini kullanmıştır (Boyatzis, 1998; akt. Coşun vd., 2015: 327). Söz konusu temaların belirlenmesinde konu ile ilgili geliştirilmiş kuramsal çerçeveler önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ancak, stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü şekillendirmede nasıl bir rolünün olduğunun araştırıldığı böylesi bir

çalışmayı yönlendirebilecek temaların belirlenebileceği herhangi bir kuramsal çerçeve bulunmamaktadır. Böylesi durumlarda nitel bir araştırmanın veri toplama ve analiz süreçlerinin yönlendirilmesinde konuyla ilgili *literatür vurguları, kuramsal açıklamalar, modeller ve göstergeler* temel alınabilir.

Bu anlamda araştırmaya yön vermesi adına, stratejik yönetim disiplinde “güç” olgusuna yönelik açıklamaların yapıldığı alanlardan yapılan okumalar çerçevesinde stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişikliklerde nasıl rol oynadığına ilişkin *literatür vurgularından* hareketle araştırmacı tarafından bir çerçeve hazırlanmıştır (Tablo 2). Bu literatür vurgularının belirlenmesinde büyük ölçüde Mintzberg ve arkadaşlarının (1998) *güç okulu (mikro güç)* etkili olmuş, bunun yanında *örgütlerde mikro politika* ve *örgütsel güç* literatürü de güç okulunun varsayımlarını destekler nitelikte etkiye sahip olmuştur. Öncelikle Söz araştırmayı belirli bir çerçevede tutabilmek ve araştırma amacının ikinci ögesi olan güç örüntüsünü daha anlaşılır kılmak için *gücün göstergeleri* belirlenmiştir. Daha sonra araştırmanın var olma gerekçelerinde belirtilen *stratejik yönetim ve güç örüntüsü arasındaki düzleme* ilişkin alan yazınındaki imalardan hareketle literatür vurguları oluşturulmuştur. Daha sonra, belirlenen güç göstergeleri üzerinden temalar oluşturularak stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik bir anlayış geliştirilmiştir.

Tablo 2
Araştırmaya Yön Veren Gücün Göstergelerine Yönelik Literatür Vurguları ile Mülakat Soruları Arasındaki Bağlantı

Strateji-Güç Arasındaki İlişkiye İlişkin Literatür Vurguları	Gücün Göstergeleri	Mülakat Soruları
Stratejik yönetim çalışmalarından önce herhangi bir birimde ve/veya pozisyonda olan bazı kişiler strateji yönetim çalışmalarında bulunmaları sebebiyle örgüt kaynaklarının tahsis ve kontrolünü sağlayacak bir yer edinirler (Mintzberg vd., 1998; Pettigrew, 1972; Hickson vd., 1971).	Kaynakların tahsis ve kontrolünde söz sahibi olma	Stratejik planlama çalışmalarından önce kurumsal kaynaklar kim tarafından nasıl dağıtılıyordu, stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kim tarafından nasıl dağıtılıyor?
Kaynakların tahsisi konusunda, giriştikleri örgütün stratejilerini oluşturan kişi ve/veya birimler politik eylemlerin etkisiyle bu kaynaklardan daha fazla yararlanarak diğerlerine göre daha güçlü konuma gelecektir (Mintzberg vd., 1998; Pfeffer ve Salancik, 1974; Astley ve Sachadeva, 1984).	Kaynak tahsisinden daha fazla faydalanma	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kurumsal kaynakların tahsisi ile ilgili bir değişiklik oldu mu?
Örgüt içindeki bazı kişiler, uyguladıkları politikalar sayesinde sahip oldukları yetkinlikleri stratejik yönetim çalışmalarında kullanmaları neticesinde sosyal hiyerarşide daha önemli bir konum elde edebilirler (Narayanan ve Fahey, 1982; Mintzberg vd., 1998; Mintzberg, 1983; Jarzabkowski vd., 2007; Pfeffer, 1992).	Sosyal hiyerarşide yükselme	Sizce stratejik planlama çalışmaları ile birlikte hangi birimler ya da hangi yetkinliklerdeki kişiler kurumdaki sosyal hiyerarşide daha önemli hale geliyor? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?
Stratejik yönetim çalışmalarına katılan bazı kişiler, göstermiş oldukları performansın bir sonucu olarak örgüt içinde daha iyi bir pozisyon elde ederler (Mintzberg vd., 1998).	Pozisyon Değişikliği	Stratejik planlama çalışmalarına katılanların, stratejik planlama çalışmalarından önceki pozisyonları ile stratejik planlama çalışmalarından sonraki pozisyonları arasında bir farklılık oluştu mu?
Stratejik yönetim çalışmalarında bulunan bazı kişi ve/veya birimlerin, örgütün yetki, görev ve sorumluluk dağılımında herhangi bir değişiklik olmaksızın, otorite sahiplerinin veya örgütün yapısal işlevlerinin bazı yönlerinin değişmesini etkileyebilecek güçte olmaları söz konusudur (Zald ve Berger, 1978; Astley ve Sachadeva, 1984; Hickson vd., 1971).	Örgütün yapısında önemli bir konum elde etme	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte örgütün hiyerarşisinde bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa ne tür değişiklikler oldu?
Stratejik yönetim çalışmaları sonucunda örgüt içindeki bazı kişiler/birimler diğer kişilerin davranışlarını ve diğer birimlerin faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme yetkisine sahip olmaktadır (Mintzberg, 1983; Pettigrew 1972; Jarzabkowski ve Balagun, 2009). Stratejik yönetim çalışmalarına katılan bazı kişiler, örgütün stratejik kararlarının alınması ve uygulanmasında önemli bir etkiye sahiptirler (Mintzberg, 1983; Mintzberg vd., 1998; Pettigrew, 1977; Narayanan ve Fahey, 1982; Hansen ve Küpper, 2009).	Kontrol etme ve yönlendirme yetkisi elde etme, Örgüt kararlarına etki etme	Stratejik planlama çalışmalarının sonucunda kurum içinde kim ya da kimler başkalarının davranış, eylem ve faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme yetkisine sahip olmaktadır? Örnek vererek, açıklayabilir misiniz? - Kurum yöneticisi ile en sık toplantıya giren birim ya da kişiler kimlerdir? - Kurum yöneticisinin toplantı için en fazla destek aldığı birim ya da kişiler kimlerdir?
Stratejik yönetim çalışmaları sürecinde örgüt içindeki çeşitli çıkar grupları güçlü koalisyonlar oluştururlar (Mintzberg vd., 1998; Narayanan ve Fahey, 1982; Jarzabkowski vd., 2007).	Koalisyon oluşturma ⁵	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kurum üyeleri ve birimler arasında yeni etkileşimler ve koalisyonlar oluştu mu?

⁵ Bu tema verilerin analizi esnasında çıkarılmıştır. Çünkü ulaşılan veriler bu konuda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımamıştır.

Dolayısıyla araştırmada verilerin toplanmasında ve analizinde literatür vurgularından hareketle oluşturulan söz konusu çerçeve yön gösterici olmuştur. Tema ve göstergeler araştırmanın iç geçerliliği için de önemlidir. İç geçerliliğin sağlanabilmesi için temaların ve göstergelerin kendi içlerinde, birbirleri arasında ve araştırılan olgu ile tutarlılık ve uyum göstermeleri gerekir. Bu anlamda oluşturulan çerçeve, araştırmanın tutarlılık ve uyumuna ilişkin önemli derecede katkı sağlamaktadır. Araştırmanın veri toplama sürecinin ve verilerin analizinin temellendirildiği literatür vurguları ve gücün göstergeleri Tablo 2’de verilmiştir.

3.2.2. Örneklem Ölçütleri ve Seçilen Kamu Kurumları

Bir araştırmanın tasarımı ile ilgili karar verilmesi gereken diğer bir husus çalışmanın yürütüleceği ve verilerin toplanacağı örneklemin belirlenmesidir. Örnek olay çalışmalarında örneklem seçimi, diğer nitel araştırma tasarımlarından farklı olarak, iki düzeyli olarak gerçekteşmektedir: (1) araştırma problemi ve konusu ile ilgili ölçütlere uygun durumların (analiz birimi) belirlenmesi (2) analize dâhil edilen örnek/ler kapsamında kimlerden ve nelerden veri toplanacağının belirlenmesi (Merriam, 2015: 79-80). Bu çalışmada, (Merriam, 2015)’in açıklamalarından hareketle, örneklem belirleme süreci üç aşamalı olarak gerçekteştirilmiştir: (1) araştırma sorularına uygun analiz birimi (kamu kurumları), (2) analiz birimi kapsamında örneklerin belirlenmesi (hangi kamu kurumları) (3) örnek/ler kapsamında veri toplanacak “kişilerin” belirlenmesi.

Çalışmanın analiz biriminin belirlenmesinde *Kasti (Amaçlı) Örneklem Tekniği* benimsenmiştir. Analiz birimlerinin belirlenmesindeki kastilik şu şekilde gerekçelendirilebilir. Kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmaları “stratejik planlar” ile temsil edilmektedir. 5018 sayılı “*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*” gereğince kamu kurumları stratejik planlama yapmakla yükümlü hale gelmiştir (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunu, 2003). Ancak her kamu kurumu stratejik planlarını kendisi hazırlamamaktadır. Dolayısıyla analiz birimi, çalışmanın amacı doğrultusunda, *stratejik planlarını kendileri hazırlayan, bu konuda herhangi bir danışmanlık hizmeti almayan kamu kurumlarıdır*. Böyle bir analiz biriminin seçilmesinin temelinde çok farklı politik kültüre sahip olan kamu kurumlarının, yasal olarak zorunlu hale gelen stratejik planlamalar beraberindeki çalışmalarının; örgüt içinde gücün şekillenmesi,

vuku bulması nezdinde anlamlı olacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu araştırma çoklu örnek olay şeklinde tasarlanmıştır. Bu nedenle çalışma, belirlenen analiz birimi kapsamında birden fazla örnek üzerinden yürütülmüştür.

Örnek olay araştırmalarının yürütüleceği kurumlarla bağlantı kurabilmek her zaman mümkün olmayabilir (Coşkun vd., 2015: 313). Bu araştırmada da analiz birimi kapsamındaki bütün kamu kurumlarına ulaşma noktasında bir takım kısıtlar ile karşılaşmıştır. Bu nedenle araştırmaya dâhil edilen örneklerin belirlenmesinde *Kolayda Örnekleme Tekniği* benimsenmiştir. Araştırmanın analiz birimine yönelik kriterler temelinde araştırmacının ulaşabildiği farklı bağlamsal koşullara sahip ve stratejik planlarını kendileri hazırlayan kamu kurumları araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma Ankara, İstanbul ve Sakarya illerinde bulunan; 1 Büyükşehir Belediyesi, 2 İlçe Belediyesi, 1 Üniversite, 2 Kamu İktisadi Teşekkülü (genel merkez) ve 1 Merkezi Yönetime Bağlı Kamu Kurumu kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu kurumlar; Belediyeler, KİT, Üniversite ve Merkezi İdareye Bağlı Kamu Kurumu örnekleri olarak ele alınarak veri analizi yapılmış ve bulgular yorumlanmıştır. Dolayısıyla burada bu kurumların genel özelliklerine değinilerek tanıtılacaktır:

Belediye: Belediye, 5393 sayılı Belediye kanununda; *“Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi”* olarak tanımlanmaktadır (Belediye Kanunu, 2005). Aynı zamanda mahalli idarelerdir yani 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 3 üncü maddesi (e) bendinde; *“yetkileri belirli bir coğrafi alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren kurumlar”* olarak ifade edilirler. Stratejik planlama çalışmalarını yine bu kanun dayanaklarına göre yerine getirmekle yükümlüdürler (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Belediyecilik kanununun 41 inci maddesine göre; *“Nüfusu 50.000’in altında olan belediyeler stratejik plan yapmakla yükümlü değildir”* (Belediye Kanunu, 2005). Araştırmaya dahil edilen belediyeler bu anlamda stratejik plan yapmakla yükümlü olanlar arasından seçilmiştir. Belediyeler, 2005 yılında Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girdikten sonra 2006 yılında stratejik planı yapmakla yükümlü olmuşlardır ve stratejik planlama çalışmalarını 5 yılda bir yayınlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu doğrultusunda gerçekleştirirler. Belediyeler

kamu kaynakları açısından genel yönetim kapsamında mahalli idareler bütçe⁶ sınıfına tabidirler.

Kamu İktisadi Teşekkülü (KİT): KİT’ler kamu yönetiminde, “*Kamu Sermayeli İşletme*” olarak sınıflandırılmakta ve “*Sermayesinin yarısından fazlası kamu kurum ve kuruluşlarına ait olan veya faaliyet alanı itibarıyla ticari nitelik taşıyıp Sayıştay tarafından denetlenen işletmeler*” olarak tanımlanmaktadır. Aslında bu kurumlar ekonomik faaliyetleri yerine getirirken sosyal faydayı da göz önünde bulunduran ticari işletmelerdir. Dolayısıyla Kamu Sermayeli İşletmeler için geliştirilecek stratejik planlama yaklaşımı, işletmelerin *kâr veya gelir elde etme ile kamu yararı üretme* amaçları ile birlikte ele alınmaktadır (Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018). Bu kapsamda araştırmaya dahil olan iki KİT’ den biri, enerji ticareti (enerji alış/satış) diğeri ise; süt, süt ürünleri ile et (beyaz et, kırmızı et ve balık eti) ve et ürünleri ticareti yaparak kamu yararı sağlayan, finansal kaynaklarını bu ticari faaliyetler dolayında elde ederek kullanan özel bütçeye⁷ tabi kamu kuruluşlarıdır. Stratejik planlama çalışmalarını 5018 sayılı kanunun dayanaklarına göre ve 5 yılda bir yayınlanan Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi doğrultusunda gerçekleştirirler.

Kamu Üniversitesi: Üniversite TDK tarafından “*Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumu*” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Kamu Üniversiteleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanuna göre özel bütçeli idareler olarak sınıflandırılırlar ve stratejik planlarını bu kanun dayanakları nezdinde hazırlarlar. 5018 sayılı kanun 2003 yılında kabul edilip, 2005 yılında yürürlüğe girmiş ve kamu kurumlarında 2006 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Ancak araştırmaya dahil olan Üniversite 2003 yılından itibaren “*Stratejik Yönetim ve Süreç Yönetimi*” çalışmaları yürütmektedir. Yani bu

⁶ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 3 üncü maddesi (f) bendine göre bütçe; “*Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belge*” olarak tanımlanmaktadır. Belediyeler meclis üyeleriyle bütçe ihtiyacına karar verdikten sonra Hazine Müsteşarlığından ödenek isteyerek finansal kaynaklarını elde ederler.

⁷ 5018 sayılı kanunda Özel bütçeye tabi kurumlar, “*Bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere kurulan gelir tahsis edilen, bu gelirlerden harcama yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenlenen kurumlar*” olarak ifade edilmektedir.

kurum stratejik planlama çalışmalarını yasal bir zorunluluk olmadan kurumsal bir tercih olarak yapmaya başlamıştır. Ayrıca, Üniversitenin stratejik planı; Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, Yükseköğretim Kurulu'nun YÖDEK (Yüksek Öğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu) Kalite Geliştirme Rehberi⁸ ile EFQM Mükemmellik Modeli⁹ dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Dolayısıyla bu kurum “*Kalite Yönetim Sistemi*” faaliyetleri ile EFQM modelini de kapsayan bir stratejik planlama çalışmaları yürütmektedir. EFQM modelinin kriterlerinde; liderlik strateji, çalışanlar, iş birlikleri ve kaynaklar ile süreçler başta gelmektedir. Bu tür kriterlere sahip bir modelin kurumda uygulanıyor oluşu, araştırma amacına ve sorunsalına ilişkin bağlamsal bir unsura dönüşmektedir. Nitekim bu bağlamsal arka plan araştırma bulgularında da kendini göstermektedir.

Merkezi İdareye Bağlı Kamu Kurumu: Araştırmaya dahil olan bu kurum *kamu tüzel kişiliğini haiz, idarî ve mali özerkliğe sahiptir*. Belli fonksiyonları kısaca; mevduat sigortacılığı, banka çözümlene vb. faaliyetleri kapsamaktadır. Görevini yaparken diğer kurumlardan farklı olarak bağımsız bir şekilde işlerini yerine getirir. Bu kurum stratejik planlama çalışmalarının kendine haiz bir işleyişe sahip olması noktasında özerkliğe sahiptir. Ayrıca 2005 yılından itibaren kurumda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının kurulması ile stratejik planlama çalışmalarını yürütmektedir.

5018 sayılı kanun bu kurumu da stratejik plan yapmakla yükümlü kılmıştır. Ancak kurum, 5411 sayılı *Bankacılık Kanunu* hükümleri gereğince stratejik planlama çalışmalarını gerçekleştirmektedir (Bankacılık Kanunu, 2005). Ayrıca diğer kurumlarda stratejik planlamanın nasıl işleyeceği hususunda bir “*Stratejik Planlama Kılavuzu*” yayınlanmakta ve bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Ancak bu kurum stratejik planlamaya ilişkin her türlü aşamada ilgili yönetmelik ve mevzuata bağlı kalmak koşuluyla bir kılavuz doğrultusunda değil, kuruma haiz kararlar olarak çalışmalarını yürütmektedir. Bu farklılıklara örnek vermek gerekirse kurumun faaliyet

⁸ Yükseköğretim kurumlarında “*Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme*” çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için temel ilke ve prensipler ile ilgili süreçleri açıklayan bir kılavuzdur. Temel olarak kurum içinde bireysel hedefler gerçekleştirilerek birimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi sağlanır daha sonra birimsel hedeflerde, kurum hedefini gerçekleştirmesini sağlar strateji anlayışındaki kurumsal bir kalite yaklaşımıdır (<http://www.yodek.org.tr>, 2007).

⁹EFQM Modeli; kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının, mükemmellik kavram ve kriterlerini dikkate alarak kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine ve sürekli gelişim yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olması için geliştirilmiştir (http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, 1999).

raporu incelendiğinde; stratejik planlamanın 5 yıl değil, 3 yılda bir “*Strateji Zirvesi*” adı altında yapıldığı görülmektedir. Her yıl diğer kurumların yaptığı yıllık performans programları yerine, bu kurumun kurum gelişim planı hazırladığı, her biriminde bu doğrultuda kurum geliştirme personeli belirlendiği ve stratejik planlama çalışmalarında bu personellerin birimleri adına aracı rol üstlendiği görülmektedir. Bu gibi farklılıklar bu kurumun stratejik planlama çalışmalarında diğer kurumlardan ayrı izlediği yaklaşımlardır.

Kamu kurumlarında stratejik planlama, kurum başkanı adına yürütülmektedir. Dolayısıyla bu kurumda stratejik planlamaya ilişkin diğer kurumlardan farklı işleyiş noktasında özerkliğe sahip oluşu kurumda stratejik planlama çalışmalarının işleyişi farklı etkilerle kendini gösterebilmektedir. Yani kurum yöneticisinin ve yönetim kurulunun tavrı stratejik planlama çalışmalarının işleyişinde etkili olmakta ve çalışmaların kurum adına önem derecesini belirleyebilmektedir. Bu durum bir noktada stratejik plan çalışmalarının, liderin vizyonu ile kurum da bir örgüt kültürü haline gelmesini de sağlayabilmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda bu tür örgütsel bağlama sahip bir kurum olması açısından önemlidir.

Kurumlar hakkında verilen bilgilerin akabinde analize dahil edilen kamu kurumlarından kimlerden ve/veya nerelerden veri toplanacağı noktasında *stratejik planlama süreçlerine dahil olan kişilerin* diğer kişilere göre konu hakkında daha iyi bilgi ve farkındalık sahibi olduğu kanısında olduğundan *kasti* olarak bu kişiler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu kurumlarda stratejik planlama süreçlerine dahil olması muhtemel kişiler; kurumların stratejik planlarındaki strateji kurul üyelerinden ve stratejik yönetim ile ilgili birimde görev yapıyor oluşlarından da anlaşılmıştır. Bu açıklamaların ışığında araştırmaya dahil olan kurumlar ve kişilere ilişkin bilgiler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3
Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Kurum	Birim	Pozisyon	Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	Farklı Pozisyonda Çalışma Durumu	Öğrenim Durumu /Bölüm
K1	X Büyükşehir Belediyesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	2	İç Denetçi (8yıl)	Yüksek Lisans (Maliye)
K2	X Büyükşehir Belediyesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	4	Proje Üretim Biriminde Memur (10 yıl)	Lisans (Felsefe)
K3	X Büyükşehir Belediyesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	13	Memur (5 yıl)	Lisans (İktisat)
K4	Y İlçe Belediyesi	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Müdür- İşletme ve İştirakler Müdür Vekili	9	Memur (1 yıl)	Yüksek Lisans (Kamu Yönetimi)
K5	Z İlçe Belediyesi	Mali Hizmetler Müdürlüğü- Strateji ve Performans Birimi	Birim Şefi	8	Muhasebe (17 yıl)	Lisans (İşletme)
K6	Üniversite	Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörü- Doktora Öğretim Üyesi	8	Kalite Elçisi (7 yıl)	Doktora (Endüstri Mühendisliği)
K7	Merkezi İdareye Bağlı Kamu Kurumu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Grup Koordinatörü	13	Strateji Biriminde Uzman (5yıl)	Yüksek Lisans (İşletme)
K8	A KİT- (Enerji Sektörü)	Genel Müdürlük- Stratejik Yönetim ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	1	İstatistik ve Planlama Şube Müdürü (2 yıl), Uzman (7 yıl)	Lisans (Kamu Yönetimi, Endüstri Mühendisliği)
K9	A KİT- (Enerji Sektörü)	Genel Müdürlük- Özel Kalem Müdürlüğü	Müdür	1	Memur / Genel Müdür Danışmanı (16 yıl)	Lisans (İşletme)
K10	B KİT- (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörü)	Genel Müdürlük- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı- Planlama Şube Müdürlüğü	Şube Müdürü	10	Teknisyen / Ticaret Şefliği/ Malzeme Şefliği (25 yıl)	Lisans (İktisat)
K11	B KİT- (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörü)	Genel Müdürlük- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı- Araştırma ve Koordinasyon Birimi	Birim Şefi	10	Mali İşler Müdürlüğünde Memur (18 yıl)	Lisans (İşletme)

Tablo 3’de katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde araştırmaya dahil olan kişilerin kurumda çalışma sürelerinin 10-35 yıl arasında değiştiği ve hepsinin orta ve üst kademe yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Mevcut pozisyonlarındaki çalışma süreleri ise 1-13 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılar aynı zamanda daha önce aynı kurumda 1-25 yıl aralığında çalışmışlardır. Kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmaları 5 yılda bir yapılmaktadır. Dolayısıyla mevcut pozisyonunda çalışma süreleri kısa olan katılımcıların daha öncede aynı kurumda çalışmaları söz konusu olduğu için kurumdaki stratejik yönetim çalışmalarına farklı bir pozisyona sahipken katıldıkları veya aynı kurumda çalıştıkları için sürece vakıf oldukları söylenebilir. Ayrıca katılımcıların tümü “*kurumun stratejik planlama süreçlerine dahil olduklarını*” görüşmeler sırasında ifade etmişlerdir. Katılımcıların 8’i stratejik yönetim biriminde görev yapmaktayken, 1’i insan kaynakları, 1’i mali hizmetler, 1’i özel kalem müdürlüğünde görev yapmaktadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında ise katılımcıların 1’i doktora, 3’ü yüksek lisans ve 7’si lisans mezunudur.

3.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Süreci

Veri etrafımızda alelade ve açıkça bulunan bir bilgi topluluğu değildir (Merriam, 2015: 83). Bilginin veri olma durumu başta araştırmacının mevcut konuya bakış açısına ilgi, alakasına ve araştırma amacına göre değişebilir (Merriam, 2015).

Nitel veriler nicel verilerden farklı olarak sayısal olarak ifade edilmek yerine kelimelerle ifade edilirler. Nitel veri araştırmacının *görüşme (mülakat)* yaptığı kişilerin deneyim, düşünce, duyguları ile bilgilerinden direkt alıntılar yaparak elde edilebilir. Bunun yanında kişilerin davranışlarının ayrıntılı bir şekilde tanımlama yapılmasına imkan verecek *gözlemler* yaparak kayıt altına alma veya araştırma konusu ile ilintili *dökümanlardan* elde edilen paragraflardan oluşabilir (Patton 2002; akt. Merriam, 2015: 83). Yani araştırmacı nitel veri toplarken; ayrıntılı formlar (doküman) ve kayıtlar, mülakatlar, gözlemlerden ve fiziksel eserlerden faydalanabilir (Creswell, 2014: 149).

Örnek olay çalışmaları için en önemli veri kaynaklarından birisi mülakattır (Yin, 2003: 89). Bu çalışmada da verilerin toplanmasındaki merkezi rolü *mülakatlar* oluşturmaktadır. Mülakat sorularının oluşturulmasında Mintzberg ve arkadaşlarının (1998) Güç okulu ve bunun yanında mikro politika, örgütsel güç literatüründen yapılan

okumalar etkili olmuştur. Tablo 2’te bu literatürün araştırma amacına yönelik vurguları ve mülakat soruları arasındaki bağlantı verilmiştir. Görüşmeler, yarı-biçimsel¹⁰ mülakat olarak yapılandırılmıştır ve buna ek olarak kamu kurumlarındaki stratejik planlama süreçlerine yönelik her türlü dokümanlar ve mülakatlar esnasındaki gözlemler kullanılmıştır. Mülakat yapılacak kişilerin belirlenmesinde, daha önce belirtildiği üzere, *kasti örneklem* tekniği kullanılmış ve bizzat stratejik planların hazırlanması sürecinde yer alan kişiler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Nitel veri toplayan araştırmacılar veri toplama faaliyetini gerçekleştirirken veri toplamak adına görüşme yapılacak kişilere erişim noktasında Creswell (2014)’e göre “*aracı kişi ile erişimi sağlama ve katılımcıların güvenini kazanma*” yoluna başvurabilirler. Dolayısıyla bu araştırmada da aracı rolü üstlenen tanıdıklar vasıtasıyla katılımcılara erişim sağlanmıştır. Araştırma; İstanbul, Ankara ve Sakarya illerinde bulunan 7 farklı kamu kurumu kapsamında gerçekleştirilmiştir. İstanbul’da bulunan kamu kurumundan araştırmaya dahil olan katılımcıdan randevu alınarak Sakarya ilinde görüşülmüştür. Ankara ve Sakarya ilindeki kamu kurumlarından araştırmaya dahil olan katılımcılarla ise bu illerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler; stratejik planlama süreçlerine dahil olan 11 kişi ile çalıştıkları kurumlarda yüz yüze mülakat yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Mülakatların yüz yüze gerçekleştirilmiş olması araştırmacıya kurumları ve katılımcıları araştırma amacına yönelik olarak gözlem yaparak değerlendirme ve yorum yapabilme fırsatı da sağlamıştır. Mülakatlar ortalama 45 dakika sürmüş ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

Çalışmada, mülakatlara ek olarak, kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmaları sürecini yansıtan dokümanlar (ikincil veri) da kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan dokümanların başında çalışmaya dahil edilen kamu kurumlarının stratejik planları gelmektedir. Stratejik planlar, aynı zamanda, araştırma sorusu odağında kurumların incelenebilecek faaliyet raporlarını, performans göstergelerini ve paydaş analizlerini de kapsamaktadır. Bunun yanı sıra kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının zorunlu hale geldiği 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdareleri ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2018, 3. sürüm) incelenen dokümanlar arasındadır. Çalışmada bir veri kaynağı olarak

¹⁰ Bu görüşme türünde önceden belirlenmiş soru ayrıntıları yoktur. Sorular olabildiğince esnektir ve her bir katılımcıdan spesifik veriler toplanır. Görüşme soruları önceden belirlenen sorulara ek görüşme esnasında araştırmacının yeni sorular sormasına mahal verecek niteliktedir (Merriam, 2015: 87).

kullanılan dokümanlar çalışmaya yön veren gücün göstergeleri ve bunlara karşılık gelen literatür vurguları çerçevesinde incelemeye tabi tutulmuştur.

Mülakatlar ve dokümanların yanında konu ile ilgili verilerin toplanması ve yorumlanmasında mülakatlar esnasındaki gözlemler de etkili olmuştur. Mülakatlar esnasında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içinde güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiği ile ilgili mülakat sorularına verilen cevapların yanında kişilerin konu ile ilgili düşüncelerini ifade ederken kullandıkları vücut dili ve iletişim biçimi gözlemlenmiştir. Çünkü kişilerin tavırlarına yönelik söz konusu bu gözlemler kurumda stratejik yönetim çalışmalarına ne kadar önem verildiğine yönelik imaları barındırmaktadır. Mülakatlar esnasında ikinci bir gözlem alanı olarak ise birimdeki memurların ve yöneticilerin araştırmaya katılan yöneticiler ile olan iletişim tarzları da gözlemlenmiştir. Çünkü kurumdaki diğer kişilerin stratejik yönetim çalışmalarını temsil eden kişiye karşı davranışları ve tavırları stratejik yönetim çalışmalarının ya da bu çalışmaları yönetmenin örgüt içinde bir güce sahip olmadaki rolüne yönelik imalarda bulunmaktadır. Bu gözlem alanlarına ilişkin gözlem sonuçları araştırmaya yön veren literatür vurguları ve güç göstergeleri çerçevesinde yazıya geçirilmiştir. Ancak, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bu araştırmada gözlemler daha çok mülakatlar ve ikincil verilerin analizi neticesinde ulaşılan sonuçların yorumlanmasını desteklemek amacıyla değerlendirilmiştir.

3.4. Verilerin Güvenvericiliği

Nitel araştırmalarda gerçek; bütünsel, çok boyutlu, değişken olduğu için nicel araştırmalardaki tekillikten sabit ve değişmezlikten uzaktır. Yani nicel araştırmalardaki gibi gözlemlenebilen, ortaya çıkarılabilen, ölçülebilen herhangi bir fenomen değildir (Merriam, 2015: 203). Dolayısıyla nitel araştırmalar bir doğruyu ve gerçeği nesnel olarak ortaya koyulamayacağı için, bulguların *inanılrlığını* artırmaya yönelik bir yol izlenir (Merriam, 2015: 205). Bu yol “*güvenvericilik*” olarak adlandırılabilir ve içerisinde farklı kavramları barındıran bir yapıyı işaret eder. Bu kavramlar iç geçerlik, dış geçerlik (nakledilebilirlik), güvenilirlik olarak ifade edilebilir (Merriam, 2015: 201).

İç geçerlik; araştırmacının veri toplama, analiz ve yorumlama aşamalarında tutarlı olması gerekmekte ve bu tutarlılığın kaynağını açıklaması olarak ifade edilebilir

(Yıldırım ve Şimşek, 2016: 271). Nitel araştırmalarda iç geçerliğin sağlanabilmesi için farklı yollar izlenebilir (Merriam, 2015: 203-210):

1. Çoklu veri kaynaklarının kullanılması; mülakat, gözlem, doküman incelemesi veri toplama tekniklerinin kullanılması,
2. Katılımcı doğrulaması; mülakat yapılan kişilerden herhangi birisine ulaşılarak araştırma bulgularına yönelik geribildirim sağlanması,
3. Veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılımcı sağlanması; kaç kişiye mülakat yapılacağı noktasında araştırma amacının doğasına göre veriler ve bulguların doyum noktasına ulaşması,
4. Araştırmacının duruşu; araştırmacının eleştirelliği yansıtıcılığı ile doğruluğu ve dürüstlüğü;
5. Uzman incelemesi, araştırma bulgularının uzman bir görüş tarafından değerlendirilmesi, yorum yapmasıdır (Merriam, 2015: 203-210).

Bunların yanında Yin (2003), bir nitel araştırmanın içsel geçerliliğini artırabilmenin araştırılan olgunun temalar ve göstergelerinin olguyla olan bağlantı ve tutarlılıklarıyla ilgili olduğunu da ifade etmektedir.

Bu araştırmanın iç geçerliliğini artırmak için; başta mülakat olmak üzere, mülakatları desteklemek adına gözlem ve doküman incelemesi veri toplama teknikleri kullanılmış; araştırma çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanmış; veriler ve bulguların doyum noktasına ulaşabileceği kadar kurum ve katılımcı araştırmaya dahil edilmiş; araştırmacı, bulguları olabildiğine net ve doğru aktarmak adına katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yaparak bulguları sunmuş; araştırmanın önemli aşamalarında konu hakkında uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmanın literatür vurguları ve göstergelerine yönelik bir tablo oluşturulmuştur (Tablo 2).

Dış geçerlik (nakledilebilirlik); araştırma sonuçlarının *genellenebilir* bir niteliğe sahip olması araştırmanın dış geçerliğinin göstergesi olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 271). Bir araştırmanın dış geçerliğinden bahsedebilmek için öncelikle iç geçerliğinin olması gerektiği kabul edilmektedir (Merriam, 2015: 214). Dolayısıyla bu araştırmada iç geçerliliğe yönelik yapılanlardan bahsedilmiştir.

Nitekim nitel araştırmalarda genellenebilirlik ile ilgili tartışmalar sürmektedir. Buradaki asıl sorun nitel bir araştırma sonucunun genellenebilirliğinin; deneysel ve bağlantısal araştırma desenleri ile aynı doğrultuda ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Böyle araştırma desenlerinde aynı durumun aynı evren ve örneklem seçimi ile elde edilen sonuçların aynı sonuç verdiği örneklem büyüklüğünün kontrollü olarak benimsenmesi, tesadüfi örnekleme vb. n koşulların kabul edilmesi ile sağlanır (Merriam, 2015: 215).

Nitel araştırmalarda ise belirli ve özgün olanın derinlemesine anlaşılması, özgün olanın titiz bir Şekilde incelenmesi söz konusu olduğu için amaçlı örneklem seçilir (Merriam, 2015: 215). Dolayısıyla bu tür araştırmalarda, istatıksel bir genellenebilirlik söz konusu olamasa bile bu nedenle herhangi bir Şey ğrenilemeyeceği sonucu çıkarılmamalıdır (Merriam, 2015: 216). Bu noktada genellenebilirlik anlayışını Cronbah (1975); “*duruma özgü varsayımlar*” diye adlandırarak; “*belirli bir bağlamda, duruma özgü Őartları yansıtan varsayımları göz önünde bulundurarak düşünmemiz gerektiği*” ile ilgili olduğunu ifade etmiştir (Cronbah, 1975; akt. Merriam, 2015: 216). Ayrıca nakledilebilirliği sağlamak adına; nitel araştırmalarda, bol miktarda ve yoğun tanımlama yapılabilir. Araştırma ortamının ve katılımcıların tanımlanmasına ek olarak katılımcı görüşmelerinden, dökümanlardan alıntılar yapılarak sunulan, uygun kanıtlarla desteklenen bulgular detaylı olarak tanımlanabilir (Merriam, 2015: 219). Nakledilebilirlik ihtimalini artırmanın bir başka yolu da *azami çeşitliliktir*. Azami çeşitliliğin; araştırmanın uygulanacağı ortamların, görüşme yapılacak kişilerin seçiminde sağlanması; araştırma sonuçlarının daha fazla alanda ve değişik amaçlarda kullanılabilmesine katkı sağlar (Merriam, 2015: 219).

Bu araştırmanın amaı, araştırmaya dahil olan kurumları kendi bağlamıyla birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla burada nakledilebilirliği artırmaya yönelik duruma özgü Őartların yansıtılması adına kendi bağlamında ele alınması, araştırma odağındadır ve araştırmacı da bu bakış açısıyla araştırmayı yürütmüştür. Ayrıca araştırma çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanarak azami çeşitliliğe ulaşılmaya çalışılmış, araştırmaya dahil olan kurumlar ve katılımcılar tanımlanmış (Tablo 3), araştırma bulguları gözlem ve doküman incelemesi ile desteklenerek ayrıntılı tanımlama yapılmaya çalışılarak nakledilebilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

Güvenirlilik; nitel araştırma bulgularının tutarlılık derecesini ifade eder. Araştırmanın temelini meydana getiren varsayım ve kuramların açıklanması, anket, mülakat ve doküman analizi veri toplama tekniklerinin kullanılması ve araştırmanın nasıl ortaya koyulduğunu, veriler doğrultusunda bulgulara nasıl ulaşıldığının ayrıntılı ve net bir biçimde tanımlandığı bir denetleme tekniği ile oluşturulur (Merriam, 2015: 227) .

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için yukarıda bahsedilen iç geçerlik ve dış geçerlik (nakledilebilirlik) adına yapılanlardan bahsedilmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan kuramsal arka plan araştırmanın iki bölümünde açıklanmış ve bulgulara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak tanımlanmaya çalışılarak da güvenirlilik artırılmıştır.

3.5. Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Bu çalışmada veri analizinde yönlendirici¹¹ içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. Yönlendirici yaklaşım özellikle çalışmanın veri toplama ve analiz aşamalarının yönlendiren kuramsal veya konu ile ilgili literatür vurgularından hareketle oluşturulmuş bir çerçevenin olduğu araştırma konuları için uygun bir nitel içerik analizi yaklaşımıdır. Dolayısıyla bu yaklaşımı kullanacak araştırmalar temel kodlamalara rehberlik edecek temaları, anahtar kavramları ve/veya göstergeleri belirleyerek veri analiz sürecine başlarlar (Hsieh ve Shanon, 2005: 1281). Bu nedenle bu çalışmada veriler tümdengelimsel bir şekilde analiz edilmiştir. Tümdengelimsel analizde, verilerin analizine geçmeden önce tema ve kategoriler belirlenerek belli bir çerçeve oluşturulur ve elde edilen veriler araştırmaya yön veren bu çerçeveye göre analiz edilir (Julien, 2008: 120 -121). Araştırmaya yön veren temalar oluşturulduktan sonra söz konusu temalar temelinde verilere ayıklama-birleştirme işlemleri yapılarak nihai boyutlar elde edilir (Coşkun, 2014: 3). Yukarıdaki açıklamalar temel alınarak, bu çalışmada verilerin toplanması ve analizinde gücün göstergelerine ilişkin literatür vurgularından hareketle oluşturulan çerçeve yön gösterici olmuştur. Bu nedenle, bu çalışmada, veriler temalardan kodlara (alıntılara) doğru tümdengelimci bir şekilde analiz edilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, ilk olarak mülakatlarla ulaşılan veriler yazıya geçirilmiş ve her bir mülakat yazılı bir doküman haline getirilmiştir. Oluşturulan bu dokümanlar Tablo 2’de belirlenmiş olan göstergeler ve bu göstergelere ilişkin temalar temel alınarak

¹¹ Hsieh ve Shannon (2005) nitel içerik analizine yönelik Geleneksel (Conventional), Yönlendirici (Directed) ve Özetleyici (Summative) şeklinde üç farklı yaklaşımın olduğunu ifade etmektedir.

kategorize edilmiştir. Bu kategorizasyonda, Tablo 2’de belirtilmiş olan gücün göstergeleri birer tema olarak kabul edilmiş ve her bir temanın ampirik kanıtı olarak verilerin metin dökümlerinden alıntılar yapılmıştır. Bir başka ifadeyle, araştırmaya yön gösteren gücün göstergelerine ilişkin literatür vurguları aynı zamanda verilerin analiz edilmesinde de birer kategori bloğu olarak kullanılmışlardır. Dolayısıyla çalışmada her bir temaya ilişkin alıntılar kodlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kodlamalar, verilerin metin dökümlerinden yapılan alıntılarla ilgili temalar ile eşleştirmesi şeklinde yapılmıştır. Bir diğer ifadeyle, verilerden yapılan alıntılar aracılığıyla belirlenen tema ve kategoriler delillendirilmiştir. Bu sayede kavramsal kısımdaki gücün göstergelerine ilişkin literatür vurgularının ampirik karşılıklarının olduğuna dair bir sağlama yapılmıştır. Ayrıca, veriler daha önceden belirlenenler dışında yeni bir tema ve/veya kategorinin oluşturulup oluşturulmayacağı şekilde de analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda her bir tema için ayrı ayrı tablolarda sunulmuştur. Mülakatlardan hareketle tespit edilmiş olan çıkarımlar örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği esnada yapılan gözlemler sonucunda ulaşılmış olan veriler ve örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği kurumlara ait bir takım ikincil verilerin vurgularıyla desteklenmiştir. Böylece farklı veri kaynaklarından hareketle verilerin tespitlerin desteklenmesi yoluna gidilmiş olup inandırıcılık ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

3.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Kamu Kurumlarında Güç Örüntüsünü Etkilediğine İlişkin Analizler

Tablo 4
Kaynak Tahsisi ve Kontrolü Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
Kaynak Tahsisi ve Kontrolü	<i>Bütçe belirleme çalışmalarında kaynaklara bakılarak performans hedefleri oluşturulur. Dolayısıyla kaynakların dağıtılmasında stratejiler belirleyici... Kaynaklarımız sınırlı fakat ihtiyaçlar sınırsız. Önemli olan tek şey öncelikleri iyi tespit etmektir, strateji bize bunu sağlıyor (K1).</i>
	<i>Şu anda kamu kaynaklarının stratejik planın dışında dağıtımı söz konusu yasal olarak mümkün değil... Stratejik planla asıl önemli olan şey şu; siz kaynaklarınızın dağılımını stratejik hedeflerinize dayalı olarak yapıyor oluyorsunuz (K2).</i>
	<i>Stratejik planlama ile hedeflerin bütçeleri belirleniyor ve mali işlerle bu ayrılan bütçelerin eşleşmesi sağlanıyor (K3).</i>
	<i>Stratejik planı yaptığımız zaman kaynak ihtiyacınız ortaya çıkıyor. Diyelim ki bizim 2019 da şu kadar nakit paraya ihtiyacımız var. Bütçeyi de zaten ona göre yaptığımız için birbiriyle paralel gitmek zorunda (K4).</i>
	<i>Stratejik planlama ile birlikte performansta bütçeye esas teşkil ediyor. Dolayısıyla genel anlamda genel bütçenin büyük bir kısmını performansın hedefine indiriyoruz (K5).</i>
	<i>Yatırım açısından yapı işleriyle birlikte strateji geliştirme daire başkanlığı öne çıkan birimler... Stratejik plandaki hedeflerde başarı göstermiş yol kat etmiş fakültelele daha öncelik verilebiliyor... Mesela işletme enstitüsünün aslında kurulmasını sağlayan, işletme fakültesinin akreditasyon çalışmalarındaki başarısı ve kat ettiği yoldur... Stratejik plan çalışmaları neticesinde aslında rektör senato da destekledi ve işletme laboratuvarları açıldı (K6).</i>
	<i>Merkezi yönetim neye karar verdiyse kaynaklarımız oraya aktarılır. KİT'ler bağımsız değil (K10)</i>
<i>Herhangi bir yatırım kararı alınırken çok fazla stratejik plana dönülmüyor. Kamu kurumu olduğu için siyasi müdahale oluyor (K11).</i>	

Kaynak tahsisi ve kontrolü noktasında katılımcılardan elde edilen veriler değerlendirildiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunun, kamu kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak tahsis edilmesi şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. Nitekim bu durum, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesinde; “Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar” şeklinde hükmü ile ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu durum katılımcıların stratejik yönetim çalışmalarını yürüten birimin görevini yerine getirdiğine yönelik bir ifadesi de olabilir. Yani içerik olarak gerçekten stratejik yönetim

anlayışı ile kaynak tahsisinin kurumlarda gerçekleşip gerçekleşmediği kesin olarak bilinmemekle birlikte yasal zorunluluk neticesinde de olsa kurumlardaki işleyiş stratejik yönetim çalışmalarını yapan birim ve kişileri güçlü konuma getirebilmektedir. Bununla ilgili olarak bazı katılımcıların ifadeleri “*stratejik hedeflerde başarılı olan birimlerin kaynak tahsisinden daha fazla yararlanmasına olanak sağladığına*” işaret etmektedir.

Verilerin analiz edilmesi sonucunda araştırma sorusu ile ilgili iki husus ortaya çıkmaktadır: (1) stratejik yönetim çalışmalarını yapan birimin kurumun kaynaklarının tahsisi ve kontrolü noktasında güçlü konumda olması ve (2) kurumdaki bazı birimlerin diğerlerine göre örgütsel kaynaklardan daha fazla faydalanması noktasında stratejik yönetim çalışmalarının belirleyici olması. Tablo 4’de yer alan alıntılar stratejik yönetim çalışma ve uygulamalarıyla birlikte kurumlarda kaynakların tahsisinin bir takım ölçütler temelinde yapılmaya başladığına işaret etmektedir. Bu düzlemde ifade edilen işaret Türk kamu geleneğindeki biçimsel olmayan bir takım ilişkilerin kurum içi kaynak dağıtımındaki etkisini minimize etmeye yönelik bir eğilim ortaya çıkıyor olması olarak yorumlanabilir. Kaynak tahsisi ve kontrolü teması çerçevesinde öne çıkan bir diğer husus ise örgütsel bağlama özgü bir husus olarak nitelendirilebilecek olan yönetici vizyonunun bir kurumda stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel pozisyonunu etkileyebildiği ve bu etkilemenin derecesine bağlı olarak da örgütsel güç örüntüsünü tekrar tasarlanmasına neden olabildiğidir. Nitekim K6’nın yukarıda yer alan ifadeleri bu tespiti destekler nitelikte imalar barındırmaktadır. K6’nın görev yaptığı Üniversitenin uyguladığı EFQM mükemmellik modeli liderlik ve stratejiyi odağa alan bir yaklaşımdır. Yani bu kurumda stratejik yönetim faaliyetlerinin kurum içinde öneme haiz oluşu benimsediği uygulamalar ve kurum yöneticisinin tavrı neticesinde şekillenmektedir. Bu da örgüt içinde stratejik yönetim çalışmalarının güç örüntüsünü şekillendirmesinde etkili bir unsura dönüşmesini sağlamaktadır.

Kamu İktisadi Teşekküllerinde ise katılımcılar merkezi yönetimin kaynak tahsisi ve kontrolü noktasında belirleyici olduğunu, stratejik yönetim çalışmalarının bu anlamda bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumun Türk kamu yönetiminin karakteristik bir özelliği olduğu aşikar bir durumdur. Ayrıca KİT’ler, örgütsel kaynaklarını ticari faaliyetleri dolayında elde ettikleri için diğer kamu kurumlarına göre

piyasa argümanlarından etkilenmeleri noktasında daha hassas bir yapıdadırlar. Aslında stratejik planlama yaklaşımında belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilemeden piyasa veya siyasi etkenlerle kısa sürede değişebilmesi söz konusu olduğu için etkin işleyememektedir. Dolayısıyla örgütün stratejik planlama çalışmalarının önem derecesi de azalmakta ve güç örüntüsünü etkileyecek bir araca dönüşmesini de engelleyebilmektedir.

Tablo 5
Sosyal Hiyerarşide Yükselme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
Sosyal Hiyerarşide Yükselme	<i>Bizim kurumda stratejik hedefler ve stratejik plan her zaman ön plana çıkıyor... Bunun bir örneği de mali hizmetlerin adının değişerek strateji geliştirme dairesi başkanlığı olmasıdır (K1).</i>
	<i>Bizim daire başkanlığımızın ismi zaten strateji geliştirme dairesi başkanlığı tabi ki ön plandadır. Biz zaten bu işin beyniyiz (K2).</i>
	<i>Strateji daire başkanlığı çalışmalar esnasında öne çıkıyor (K3).</i>
	<i>Bizde stratejik planı hep sahiplenen bir yönetim olduğu için gerçekten de çalışmalar esnasında bazıları fark ediliyorlar. Mesela bir hoca önceki stratejik planı çalışırken de bizimle ekiplerde görev almıştı, şimdiye yenisine başladık yine ekiplerde var. İsimlerini ben belirlemiyorum yönetim belirliyor. Ama akılda kalıyorlar işte... Bu kişiler kurumda kurulmuş komisyonlarda da yer alıyor (K6).</i>
	<i>Stratejik yönetim temsilcileri kurum içerisinde kendilerini daha yetkin daha seçilmiş ve üstün görüyorlar. Böyle bir durumu temsil edecek yetkinlikte oldukları için (K7).</i>
	<i>Strateji çalışmalarında bir birim öne çıktı dersek strateji deriz... Strateji çalışmalarına katılan kişiler maddi olarak bir kazanç elde etmediler ama kurumda aranan kişi oldular. O kişilerin kapasitesi ortaya çıktı... Bu anlamda hemen birkaç arkadaş gözümün önüne geliyor (K8).</i>
	<i>Strateji çalışmalarında bilgisini aktarabilen komisyon toplantıları esnasında tabi ki daha ön plana çıkabiliyor, kendini gösterme fırsatı yakalayabiliyor. Bir dahaki çalışmalarda aranan kişi oluyor... Koordinatör olduğu için strateji geliştirme birimi strateji çalışmalarında her zaman ön planda olur (K9).</i>

Tablo'4 de verilmiş olan katılımcı ifadeleri kurumlarda stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilerin organizasyon yapısında formel değişiklikler olmasa da sosyal anlamda (informel) olarak hiyerarşik önemlerinin artmış olduklarına işaret etmektedir. Stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilere ilişkin olarak bu sosyal hiyerarşik yükselme, örgütsel bağlama özgü özelliklere göre değişmekle birlikte genel olarak iki şekilde kendini göstermektedir. (1) Bu çalışmalara katılabilme ile ilgili işleri yerine getirecek niteliğe sahip diğer çalışanlardan üstün bir birey olmak veya (2) çalışma toplantıları esnasında kendi yetenek ve kapasitesini gösterebilme fırsatını kullanıp öne çıkmak.

Ancak sosyal hiyerarşi olarak bu ifade edilen değişimin derecesinde daha öncede ifade edildiği gibi örgütsel bağlam unsurları belirleyici olmaktadır. Yukarıda ifade edilen birinci durum yalnızca katılımcı 7'nin ifadelerinde görölmektedir. Katılımcı 7'nin görev yaptığı merkezi idareye bağlı kamu kurumu, diğerlerinden farklı bir kurumsal niteliğe sahiptir. Bu doğrultuda, bu kurumdaki stratejik yönetim işleyişi noktasında diğer kamu kurumlarından farklı yasal özerkliğe sahip oluşu bu durumun oluşmasında etkili olmuştur. Özellikle stratejik yönetim çalışmalarını önemseyen bir genel müdür/başkanı ve örgütsel bağlama özgü temel bir takım özelliklere sahip oluşu bu çalışmalarını yürütenleri örgüt içinde ayrıcalıklı bir yerde konumlandırılması durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal hiyerarşide yükselmeye ilgili olarak ifade edilen ikinci durum ise örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği kurumlarında yoğun olarak var olan bir durumdur. Ayrıca katılımcı 6'nın görüşlerinde *stratejik yönetim çalışmalarında akılda kalan kişiler* olarak nitelendirilen kişilerin daha sonra başka öneme haiz çalışmalarda da kurum lideri tarafından yer alabilmeleri sağlanması, onların sosyal hiyerarşide kazandıkları gücün bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir¹². Bu durum aynı zamanda örgütsel bir bağlam unsuru olan liderliğin örgüt içi güç örüntüsünün şekillenmesindeki önemini tekrar vurgulamaktadır. Mülakatlardan hareketle ifade edilen bu tespitler örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği esnada yapılan gözlemlerle de örtüşmektedir. Stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilere karşı gösterilen ilgi, bu kişilerin davranışlarındaki güven düzeyi onların sosyal hiyerarşideki önemlerine işaret eden temel gözlem sonuçları olarak sayılabilir.

¹² Üniversite ve Merkezi idareye bağlı kamu kurumunda stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünün şekillendirilmesinde, bu kurumların bahsedilen liderlik gibi bağlamsal özelliklerinin araştırmanın diğer temalarında da aynı derecede etkili olduğu görölmüştür.

Tablo 6
Örgütsel Hiyerarşide Pozisyon Yükselmesi Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
Pozisyon Değişikliği	<p><i>Benim gibi kalite birim temsilcisi olup strateji çalışma gruplarında yer alan büyük sayıda bir arkadaş müdür olarak atandı. Bu atamalar stratejik planlama çalışmalarındaki performansından dolayı oldu... Bu pozisyona gelmemde en etkili olduğunu düşündüğüm yanım stratejik planlama çalışmalarında göstermiş olduğum sunum yeteneğim (K2).</i></p> <p><i>Stratejik planlama sürecinden sonra belirlenen hedeflere yönelik görev ve yetki dağılımı oldu... Stratejik planlama kavramının mevzuata girmesiyle işler böyle yürümeye başladı (K3).</i></p> <p><i>Çalışanların strateji çalışmalarındaki performansına göre birimsel bir değişiklik olduğu durumlar olabilir (K5).</i></p> <p><i>Strateji çalışmalarında yer alan birçok kişinin yönetimde görevlendirildiğine şahit oldum... O zamanlar ya araştırma görevlisydiler ya yeni yardımcı doçent olmuşlardı... Aslında burada da yönetim stratejik planlama süreçlerini potansiyel yöneticileri anlamak için araç olarak kullanıyor... Mesela ben araştırma görevlisidim. Herhangi bir şeyden sorumlu da değildim. Strateji çalışmalarında görev aldıkça toplantılarda yer aldıkça bu pozisyon oldu (K6).</i></p> <p><i>Ben kuruluşundan itibaren strateji biriminde rol aldım ve birimin bütün işlerini tecrübe olarak ta mutfağındaki kişi olarak ta daha çok içinde bulunduğum için bu pozisyona geldim (K7).</i></p> <p><i>Bu konuma gelmemde stratejik planın çok katma değer sağladığını itiraf edebilirim (K8).</i></p>

Katılımcıların görüşlerine göre örgüt içerisinde stratejik yönetim çalışmaları ile pozisyon yükselmesi ile güç elde etme durumu değerlendirildiğinde iki durumun ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Bu durumlardan ilki, mülakat yapılan ve stratejik yönetim çalışmalarını yürütün kişilerin buldukları hiyerarşik pozisyonlarına getirilmelerinde stratejik yönetim çalışmalarını yürütüyor olmalarının etkisiyle ilgilidir. İkincisi ise, katılımcı 2 ve 6'nın ifadelerinde vurguladıkları gibi kurum içinde kendileri dışında stratejik yönetim çalışmalarına katılan diğer iş görenlerinde örgüt hiyerarşisinde yükseldikleri yönündeki ifadeleriyle ilgilidir. Katılımcı 2 çalışmalarla birlikte birçok çalışanın üst kademe pozisyon elde ettiklerini ifade etmiştir. Ancak katılımcı 2'nin görev yaptığı belediye kurumlarının *siyasi otoriteye bağlılığının* diğer kamu kurumlarına göre baskın oluşu, böylesi bir pozisyon ile güç elde edenlerin kaynağının stratejik yönetim çalışmaları mı yoksa siyasi görüş olarak merkezi idareye yakınlığa sahip olduklarından mı kaynaklandığı noktasında araştırmacıyı şüpheye düşürmektedir. Katılımcı 6 ise direkt örgüt içinde pozisyon yükselmesi hususunda stratejik yönetim

çalışmalarının araç olarak kullanıldığına değinmektedir. Aynı zamanda katılımcı 6'nın görev yaptığı üniversitenin daha önce vurgu yapılan liderlik özelliği de pozisyonların yükselmesinde önemli bir etkidir. Yani kurum lideri, katılımcı 6'nın strateji çalışmaları esnasındaki katkılarını ve performansını gözlemleyerek pozisyonunun yükselmesini sağlamıştır. Burada katılımcı 2'den ziyade katılımcı 6'nın ifadesi araştırma amacına yönelik olarak stratejik yönetim çalışmaları ile örgüt içinde kişilerin pozisyonunun yükselmesi ve dolayısıyla güç elde edilmesi durumunu ifade ettiği söylenebilir. Görüşmeler esnasında katılımcıların bu konuyu ifade ediş şekilleri ve tavırları da katılımcı 2'nin söylemleri hakkında araştırmacının şüphe duymasında etkili olmuşken, buna karşılık katılımcı 6'da ise tam tersi bir durum söz konusu olmuştur.

Tablo 7
Örgüt Yapısında Birim ve Birimlerin Konum Değişiklikleri Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
Örgüt Yapısındaki Değişiklikler	<p><i>Bazen stratejik plan yaparsın. Şu birime ihtiyaç yokmuş diyebilirsin veya şu iki fonksiyonu tek bir birim yürütsün diyebilirsin... Yeni bir daire başkanı kurulacak diyelim, stratejik plan ve performansta ağırlığı artınca bütçe olarak ta ağırlığı artınca yeni bağımsız bir daire başkanlığı kurulması ön plana çıkıyor (K1).</i></p> <p><i>Bizde strateji çalışmalarıyla ilgili şöyle büyük bir değişiklik oldu... Bizde bir önceki hocamız stratejik planı hazırlamaktan sorumlu olan strateji geliştirme dairesi başkanlığının altındaki stratejik yönetim şube müdürlüğünü aldı genel sekreterliğe bağladı. Daha üste taşıdı, böyle bir sistem kurduk... Daire başkanlığının altından bir şubesini alıyorsunuz genel sekreterliğe bağlıyorsunuz. Yani onunla aynı seviyeye getiriyorsunuz... Şuanda yapılabilecek en üst şeye taşımış oldu (K6).</i></p> <p><i>Stratejik planlama yapıyoruz ve kurumun süreçlerini analiz edip tekrar dizayn edilmesi ile ilgili çalışmalarımız oluyor... Bunlar strateji geliştirme dairesinin önerileriyle olabiliyor. Mesela fonksiyonları iş yükü biraz daha azalan iki daireyi birleştirdik (K7).</i></p> <p><i>Strateji çalışmaları esnasında bilgi güvenliği birimi kuruldu. Son zamanlarda bilgisayar veri hırsızlığı, siber saldırılar vb. konular kurumumuzda çok gündeme gelmeye başladı... Organizasyon şemasında şu anlamda değişiklik oldu mesela bilgi işlem daha önce İK daire başkanlığı altında bir müdürlüktü, şimdi strateji geliştirmenin altına alındı (K9).</i></p>

Kurumlardaki stratejik yönetim çalışmalarlarıyla birlikte örgüt yapılarında bir takım değişikliklerin olduğu ifade edilmiştir. İfade edilen bu yapı değişikliğinin iki şekilde gerçekleştiği görülmektedir. (1) Stratejik yönetim çalışmaları ve strateji biriminin önerisi neticesinde örgüt içinde bazı birimlerin birleştirilmesi, kapatılması, yeni birimlerin oluşması. Bu sayede örgüt yapısında bir takım değişiklikler gerçekleşmiş ve bu değişiklikler sonucunda strateji geliştirme/strateji birimi örgüt içi güç örüntüsündeki

etki alanını genişletmiştir. (2) Örgüt yapısında meydana gelen ikinci değişiklik stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü değiştirme derecesinde örgütsel bağlamın ne derece önemli bir belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Bu düzlemde katılımcı 6'nın ifadeleri oldukça önemli hususlara vurgu yapmaktadır. Katılımcı 6'nın çalışmış olduğu Üniversite 'de stratejik planlamayı yapan birimin radikal bir değişiklikle örgüt adına büyük ölçüde etki sahibi olabileceği bir yapısal konuma getirilmiştir. Bu kurum temelinde yapılan gözlemler kurum yöneticisinin stratejik yönetim çalışmalarını kendi vizyonu için bir araç olarak gördüğüne işaret etmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında ise kamu kurumlarında strateji birimlerinin örgüt içinde diğer birimlerle kilit iletişimsel faaliyetleri gerçekleştirmeleri bakımından yapısal olarak merkezi bir konumda yer aldığı, bu birimlerin mekan konumları ve görüşme esnasında katılımcıların diğer çalışanlarla olan konuşmalarına yönelik araştırmacının yaptığı gözlemler sonucunda ulaşılmıştır.

Tablo 8
Kontrol Etme ve Yönlendirme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
	<p><i>Bir birim eğer stratejik plan ve performans programına bir hedef koymamışsa o yıl içerisinde bana şu faaliyet yapılmadı dediği zaman ilk önce karşısına ben çıkıyorum... Diyorum ki: senin performans hedefinde bu yok performans hedefine koymadığın için bütçesi de yok sen bunu yapamazsın (K1).</i></p> <p><i>Stratejik yönetim şube müdürlüğü olarak bizim bir takım hedefleri stratejik plana koydurtarak o sayede ilgili birimleri baskı altına almamız söz konusu oldu. Onları bir takım işleri yapmaya ikna etmemiz söz konusu oldu (K2).</i></p> <p><i>Stratejik planlamanın etkisi şöyle olmuştur... Örneğin bir personelin eğitimi bizim birimizde performans ve verimlilik anlamında duruma göre öncelikli hale gelebilir... Stratejik planlama ile yönlendirme konusunda ise A biriminin hedefi için diğer birimlerinde ona destek olması adına yeni hedefler oluşturulabilir (K3).</i></p> <p><i>Stratejik planda bir şey açma hedefi olduğunda benim buna yönelik şu alımları yapmam gerekiyor denilebilir... Hedeflerdeki şuna istinaden bilgisayar alımına ihtiyaç duyulmaktadır... Strateji çalışmalarıyla ilgili ben mesela gerekli durumda arıyorum; zabıta müdürlüğü, şu numaralı hedefte geriden gidiyorsunuz. 2 ay süren var onunla ilgili çalışmalarımızı hızlandırın diyorum (K5).</i></p>
Kontrol Etme ve Yönlendirme	<p><i>Stratejik planın revizyonu olabiliyor... Performans sunularının olduğu toplantılarda bu kararlar alınıyor... Biz yani strateji birimi izin verirse revizyon yapılabilir (K6).</i></p> <p><i>Strateji temsilcileri kendi birimlerinde arkadaşlarına tabi ki senin planın bu projen bu yapman gereken adam bu diye yönlendiriyor... Strateji birimi olarak tüm dairelere "şu projen ne aşamada?" diye sorabiliyoruz... Mesela stratejik planda yer alan bir çalışma var. Ama ilgili birimiz o işi önemsemiyor. Strateji birimi onu şöyle tehdit edebiliyor: Bakın bu stratejik planınızda yer alıyor bunu yapmanız gerekiyor... Stratejik planlar birimlere baskı unsuru olarak kullanılabilir (K7).</i></p> <p><i>Stratejik planlama alt çalışma grubunu yönlendiren onlara yol gösteren ne yapması gerektiğini anlatan hep strateji başkanlığı oluyor... Örnek veriyorum; bir İK daire başkanlığı stratejik planın mevzuatını bilmez. Dolayısıyla onları da yönlendiren nerede ne yapmamız gerektiğini hangi çıktuları hazırlamamız gerektiğini belirten ortaya koyan yine strateji başkanlığıdır (K8).</i></p> <p><i>Strateji geliştirme daire başkanı ve ilgili müdürlüğü ile bütün koordinasyon çalışmaları yapılıyor... Strateji geliştirme başkanının çalışmalara katılanlara yönlendirme ve yaptırımları olabilir... Ana hedefler oluşturulurken birimler birbirlerini uyarırlar. Çünkü stratejik plana aykırı bir karar almamız, uygulamamız mümkün değil (K9).</i></p>

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler stratejik yönetim çalışmalarının kontrol etme ve yönlendirme üzerinden stratejik yönetim çalışmalarını planlayan ve yöneten, birimlerin ve kişilerin örgütsel güç örüntüsündeki alanlarının genişlediğine işaret etmektedir. Çünkü strateji birimi diğer birimlere stratejik planlamanın gerekliliklerini yerine getirme konusunda rehberlik etmekte onlara katkı sağlamakta bu durumun doğal bir sonucu olarak onları kontrol ve yönlendirme erkine sahip olmaktadır. Ayrıca,

kurumun birimler ve bireyler düzeyindeki hedeflerinin oluşturulması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki takip de genel olarak strateji birimi tarafından yapılmaktadır. Bu durum kurum içinde strateji biriminin etki alanını genişletmektedir. Katılımcıların Tablo 8’de yer alan ifadeleri dışında özellikle başkanlık olarak örgütlenmiş olan Üniversite ve Merkezi idareye bağlı kamu kurumunda strateji birimindeki sorumluların genel duruşları ve diğer birimlerdeki kişilerle kurmuş oldukları iletişimlerine ilişkin gözlemlerde, onların kontrol ve yönlendirme temelindeki iktidarlarının önemli derecede olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 9
Yetkinlik Kazanma Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
Yetkinlik Kazanma¹³	<i>Stratejik plan çalışmalarına katılanların yetişmesi adına avantajlı oluyor... Mesela ilahiyattan bir hoca stratejik planlama çalışıyor. Herkesin bildiğinin üstüne o yönetsel düzeyde stratejik planlamayı biliyor ve bulunduğu yerde fark yaratıyor... Bu sanki bana göre ilahiyatın üstüne bir yüksek lisans daha yapmak gibi geliyor... Strateji çalışmalarında kişisel gelişimleri içinde faydalı eğitimler alınabiliyor. Çalışmalara katılanlarda onu başka yerlerde kullanabiliyorlar... Danışmanlık gibi fırsatlar da oluyor. Biz burada strateji çalışmalarında mesela yazılım yapıyoruz. Bu tür yetkinlikler kazanıyoruz... Bilişim tarafında bu anlamda da çok şey öğrendim. İster bilişim sisteminden danışmanlık olsun, ister başka üniversitelerde danışmanlık olsun arayıp soran çok var (K6).</i>

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içinde güç örüntüsünü yetkinlik kazanma teması üzerinden etkilediğine ilişkin bulgulara örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği tek kurumda rastlanmıştır. Bu durum stratejik yönetim çalışmalarının kurumu değiştirme derecesi ve bu değiştirme derecesine bağlı olarak gerçekleşen güç örüntüsü değişiminde örgütsel bağlama özgü faktörlerin belirleyiciliğine işaret etmektedir. Üniversite temelinde yapılan inceleme stratejik yönetim çalışmalarında önemli görevler üstlenen bireylerin bu çalışmalar esnasında edinmiş oldukları deneyimler üzerinde kazanmış oldukları yetkinlik ve becerileri sayesinde farklı bir takım kazanımlara ulaşmış olduklarına işaret etmektedir. Özellikle danışmanlık mekanizması üzerinden bir takım çıkarılara ulaştıklarına dair önemli gözlemler yapılmıştır. Ancak böylesi bir yetkinliğin ortaya çıkmasında ve bu yetkinliğin kişiler için çıkar sağlayıcı bir mekanizmaya dönüşmesinde örgütlerin kendine has bağlamlarının çok önemli bir belirleyici olduğuna bir kez daha ifade etmek gerekmektedir.

¹³ Bu tema verilerin analizine yön veren Tablo 2’deki göstergelerde yer almamaktadır. Veri analizi esnasında araştırmacı tarafından anlamlı görülen verilerden oluşturularak eklenmiştir.

SONUÇ

Kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsüne etkisini anlamak üzere çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanan bu çalışmanın sonuçları örgütsel bağlama bağlı olarak değişmekle birlikte stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü farklı temalar ekseninde farklı derecelerde etkilediğine işaret etmektedir. Özellikle stratejik yönetim çalışmalarının kurum liderinin kuruma ilişkin vizyonunu icra etmede bir iktidar aracı olarak işlev gördüğü kurumlarda stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü ciddi derecede etkilediği ve stratejik yönetim çalışmalarını yürüten birimin ve kişilerin hem sosyal hem de resmi hiyerarşilerinin yükseldiği araştırmada ulaşılan en önemli bulgu olarak kabul edilebilir. İfade edilen bu husus aslında güç okulunun stratejiyle ilgili temel açıklamalarıyla önemli oranda örtüşmektedir. Araştırmanın önceki kısımlarında da ifade edildiği gibi güç okuluna göre strateji belirleme bir müzakere sürecidir. Bu süreç örgüt içinde çalışan gruplar arasında ya da dış çevrede ilişki halinde bulunan diğer örgütler arasında gerçekleşebilmektedir. Stratejik yönetimin liderin vizyonunu gerçekleştirmede bir araç olarak kullanılması, güç okulunun bahsettiği müzakere sürecinin örgüt içinde/mikro düzlemdeki bir yansıması olarak düşünülebilir. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim çalışmalarını kendisi için bir iktidar aracı olarak kullanan üst düzey yöneticiler stratejik yönetim çalışmalarını örgüt içi müzakere süreçlerinde meşru bir güç aracı olarak kullanmakta ve oyunu yasal olarak meşruiyeti tartışılmaya bu araç çerçevesinde şekillendirerek müzakere de avantaj kazanmaktadırlar. Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü görece çok daha az etkilediği kurumların (belediyeler gibi) bağlamsal özellikleri “güç örüntüsü-baglamsal özellik” temelindeki tespiti destekler niteliktedir. Stratejik yönetim çalışmalarının güç örüntüsünü görece çok daha az etkilediği kurumların başında belediyeler gelmektedir. Belediyelerde kurum içindeki müzakerelerde etkili olan güç kaynakları ve bu kaynakların düzlemi göz önüne alındığında stratejik yönetim çalışmalarının yöneticilerin ve diğer örgüt içi aktörlerin müzakere süreçlerinde kullanabilecekleri etkin bir mekanizmaya henüz dönüşmediği görülmektedir. Benzer durum merkezi Ankara’da bulunan KİT’ler içinde geçerlidir. Hem KİT’lerin hem de belediyelerin özellikle günümüz Türkiye’inde oldukça politik kurumlar olduğunun altını çizmek gerekmektedir. İnsanların o kurumlarda birer yönetsel aktör olmalarında sahip oldukları politik bağlantıların çok önemli bir

belirleyici olması bu insanların örgüt içi müzakere süreçlerinde kullandıkları güç kaynakları ve mekanizmalarını da etkilemektedir. Böylesi kurumlarda sahip olunan politik bağlantılar örgüt içi müzakere süreçlerinde stratejik yönetimden çok daha etkin bir mekanizma olduğu için stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi müzakere süreçlerinde bir iktidar mekanizması olarak kullanımına çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu ifade edilenlerden yola çıkarak, stratejinin kurumsal aktörler için meşru bir güç kaynağı olma potansiyelinin onun bir örgütteki güç örüntüsünü şekillendirme ve yeniden tasarlamaya etkisi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin örgüt içindeki pozisyonuna ve bu pozisyonunun güç örüntüsüne etkisine ilişkin bu ifade edilenler “*örgütsel bağlam-güç örüntüsü ve stratejik yönetim*” ekseninde doğrudan örgütsel bağlamın stratejik yönetim çalışmalarının konumlandırılmasına ve bu konumlandırmanın örgüt içi güç örüntüsüne etkisini anlamlandırmaya yönelik yeni bir çalışma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

BARNARD, Chester, I. (1938), “*The Functions of the Executive*”, Harvard University Press: Cambridge.

BEETHAM, David (1991), “*The Legimation Of Power*”. Mac Milan Education Ltd.

BRYSON, John M. (2004), “*Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*”. San Fransisco: Wiley.

BRYSON, John M. ve ALSTON, Farnum K. (2005), “*Creating and Implementing Your Strategic Plan*”. San Fransisco: Wiley.

BOLMAN, Lee G. ve DEAL, Terrence E. (1997), “*Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*”, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

BOYATZİS, Richard. E. (1998). “*Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*”. Thousand Oaks, CA: Sage.

CAN, Halil, AŞAN Öznur, AYDIN, Eren M. (2006), “*Örgütsel Davranış*”. İstanbul: Arıkan.

CHANDLER Alfred D. (1962), “*Strategy and Structure*”, The M.I.T. Press Cambridge: MA.

COŞKUN, Recai, ALTUNIŞIK, Remzi, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, YILDIRM, Engin (2015), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

CRESWELL, John W. (2014), “*Nitel Araştırma Yöntemleri*”. M. Bütün ve S. B. Demir (çev.), Ankara: Siyasal.

DENZİN, Norman K. ve LİNCOLN, Yvonna S. (2005), “*The Sage handbook of qualitative research*” (3 rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

DİNÇER, Ömer (1998), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”. İstanbul: Beta.

- DRUCKER, Peter F. (2014), “21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”, İ. Bahçivangil ve G. Gorbun (çev.), İstanbul: Epsilon.
- EREN, Erol (2013), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”. İstanbul: Beta.
- EREN, Erol (2000), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. İstanbul: Beta.
- FAYOL, Henry (1949), “General and Industrial Management”, Pitman Publishing Corporation: London.
- FRENCH, John R. P. ve RAVEN, Bertram (1959). “The Bases of Social Power”. Michigan: MI: Institute for Social Research, ss. 150-167.
- GIDDENS, Anthony (1984), “The Constitution of Society”. Cambridge: UK: Polity Press.
- GOFFMAN, Angelica S. (1959), “The Presentation of Self in Everyday Life”. New York: Doubleday.
- JULIEN, Heidi (2008), Content Analysis. L. M. Given (Ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications, Inc.
- KRAPPMANN, Lothar (1969), “Soziologische Dimensionen der Identität: Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen”. Stuttgart: Klett-Cotta.
- KIREL, Çiğdem (1998), “Örgütlerde Güç Kullanımı”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- KÜPPER, Willi ve FELSCH, Anke (2000), “Organisation, Macht und Ökonomie”, Wiesbaden: Westdt. Verlag.
- MEAD, George H. (1995). “Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist”. Chicago: Univ. Press.
- MERRIAM, Sharan B. (2015), *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, S. Turan (çev.), İstanbul: Nobel.

- MİNTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph (1998), “*Strategy Safari*”. The Free Press, New York.
- MİNTZBERG, Henry (1983), “*Power in Araund Organizations*”. Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, USA.
- ORTMANN, Günter, WİNDELER, Arnold, BECKER, Albrect, SCHULT, Hans J. (1990), “*Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*”. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- ORTMANN, Günter (1995), “*Formen der Produktion*”. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- PATTON, Michael Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. M. Bütün ve S. B. Demir (çev.), Ankara: Pegem Akademi.
- PATTON, Michael Q. (2002). “*Qualitative research and evaluation methods*” (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- PEARCE, John A. ve ROBINSON, Richard B. (2015), “*Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*”. M. Barca (çev.), Ankara: Nobel.
- PFEFFER, Jeffrey ve SALANCIK, Gerald R. (1978). “*The External Control of Organizations*”. New York: Harper and Row.
- PORTER, Michael (2011), “*Rekabet Üzerine*”. İstanbul: MARKA Doğu Marmara Kalkınma Ajansı.
- PUNCH, Keith F. (2005), “*Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*”. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- STAKE, Robert E. (2005), “*Qualitative Case Studies*”. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ŞİMŞEK, Şerif, M. (2002), “*Yönetim ve Organizasyon*”. 7. Baskı, Konya: Günay-OFSET.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadri (2013), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”. İstanbul: Beta.

YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2016), “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”. Ankara: Seçkin.

YİN, Robert K. (2003). “*Case Study Research Design and Methods*”. (Third Edition). London: Sage Publications, Thousand Oaks.

WEBER, Max (1947), “*Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*”. Ö. Ozankaya (çev.), 2. Baskı, İstanbul: Cem Yayınevi.

Sürelî Yayınlar

- ASTLEY, W. Graham, SACHDEVA, Paramjit S. (1984), "Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis". *Academy of Management Review*, 9(1), ss. 104-113.
- BAXTER, Pamela ve JACK, Susan (2008), "Qualitative Case Study Methodology: Study Design And Implementation For Novice Researchers". *The Qualitative Report*, 13(4) ss. 544-559.
- BİERSTEDT, Robert (1950), "An Analysis of Social Power". *American Social Association*, 15(6), ss. 730-738.
- COMSTOCK, Donald E. (1982), "Power in Organizations: Toward a Critical Theory". *The Pasific Sociological Review*, 25(2), ss. 139-162.
- COŞKUN, Recai (2014), "Sosyal Bilimlerde Yöntem Sorunları: Bildiri Öz(et)leri Üzerinden Bir Tartışma". *12. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, Kongre Bildiriler Kitabı, Kazan-Tataristan, ss. 39-43.
- CRONBACH, Lee J. (1975). "Beyond the two disciplines of scientific psychology". *American Psychologist*, 30: 116-127.
- EMERSON, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*, 27(1), ss. 31-41.
- ERYİĞİT, Burak H. (2013), Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), ss.152-172.
- GANDZ, Jeffrey ve MURRAY, Victor V. (1980), "The Experience of Workplace Politics". *Academy of Management Journal*, 23(2), ss. 237-251.
- HANSEN, Nina K., KÜPPER, Willi (2009), "Power strategies and power sources of management: The micro-politics of strategizing". *EGOS Post-Doctoral and Early Career Pre-Colloquium Workshop*.

- HICKSON, D. J., HININGS, C., PENNINGS, J., SCHENECK, R. (1974), "Structural Conditions of Intraorganizational Power". *Administrative Science Quarterly*, 19(1), ss. 22-44.
- HSIEH, Hsiu F. ve SHANNON, Sarah E. (2005), Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9): 1277-1288.
- JARZABKOWSKI, Paulo ve BALAGUN, Julia (2009), "The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning". *Journal of Management Studies*, 48(8), ss. 1255-1287.
- JARZABKOWSKI, Paulo, BALAGUN, Julia, SEIDL, David (2007), "Strategizing: The challenges of a practice perspective". *Human Relations*, 60(1), ss. 5-27.
- LAWLER, Edward J. (1992). "Power Process in Bargaining". *Sociological Quarterly*, 33(1), ss. 17-34.
- LINDBLOOM, Charles E. (1979), "Still Muddling, Not Yet Through". *Public Administration Review*, 19(2), ss. 517-216.
- MANDEVILLE, Merten J. (1960), "The Nature of Authority". *The Journal of Academy of Management*, 3(2), ss. 107-118.
- MAYES, Bronston T. ve ALLEN, Robert W. (1977), "Toward a Definition of Organizational Politics". *Academy of Management*, 2(4), ss. 672-678.
- NARAYANAN, V. ve FAHEY, Liam (1982), "The Micro-Politics of Strategy Formulation". *Academy of Management Review*, 7(1), ss. 25-34.
- PETTIGREW, Andrew M. (1972), "Information Control As a Power Resource". *Sociology*, 6(2) ss.187-204.
- PETTIGREW, Andrew M. (1977), "Strategy Formulation As a Political Process". *International Studies of Management and Organization*, 7(2), ss. 78-87.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), "Understanding Power in Organizations". *California Management Review*, 34(2), ss. 29-50.

- SALANCIK, Gerald R. ve PFEFFER, Jeffrey (1974), "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University". *Administrative Science Quarterly*, 19(4), ss. 456-473.
- SARVAN, Fulya, DURMUŞ ARICI, Eren, ÖZEN, Janset, ÖZDEMİR, Bahattin, TARCAN İÇİGEN, Ebru (2003), "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (6), ss. 73-122.
- SOBACI, Mehmet Z. (2008), "Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *Journal of Administrative Sciences*, 6(1), ss. 103-119.
- ZALD, Mayer, N. ve BERGER, Michael A. (1978). "Social Movements in Organizations: Coupt d'Etat, Insurgency and Mass Movements". *American Journal of Sociology*, 83(4) ss. 823-861.
- QUINN, James B. (1978), "Strategic Change: Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 20(1), ss.7-21.

Tezler

- AKTUNA, Ayşe (2010), *Strateji Uygulama Sürecini Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- AYTEPE, T. (2008), *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Polis Akademisi Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- BAŞARAN, Hasan (2016), *Üniversitelerde Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Yönetim Süreçleri Açısından Analizi (Kamu Üniversiteleri Örneği)*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- CENGİZ, Sinan (2016), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- ERYİĞİT, Burak H. (2012), *Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- GİRGİN, Muhammet (2015), *Kamuda Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi: Sosyal Güvenlik Kurumunda Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- GÜL, Nurefşan (2017), *Stratejik Yönetim ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- GÜNGÖR, Şadiye (2010), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Konya Belediye Uygulamaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KADIOĞLU, İbrahim A. (2009), *Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- ŞAHİN, Fatih (2014), *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sekiz Pilot Kuruluşun 2003-2013 Uygulamalarının Analizi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ŞEKER, Hatice (2012), *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- TURPÇU, Sedat (2017), *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Stratejik Yönetim Uygulamaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- UÇAR, Nuh M. (2010), *Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- YALÇINKAYA, Şener (2010), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

İnternet Kaynakları

Türk Dil Kurumu, *Genel Türkçe Sözlük*

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c378aff724920.62555989 (Erişim Tarihi: 5 Nisan, 2018).

Türk Dil Kurumu, *Genel Türkçe Sözlük*

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c406bc48ea164.29261484 (Erişim Tarihi: 5 Nisan, 2018).

Yükseköğretim ve Kalite Geliştirme Kurulu (2005). <http://www.yodek.org.tr> (Erişim Tarihi: 26 Şubat, 2019)

Türkiye Kalite Derneği (1990). http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli (Erişim Tarihi: 26 Şubat, 2019)

Diğer Kaynaklar

BANKACILIK KANUNU (2005), Kanun no: 5411, Kabul Tarihi: 01.11.2005, Resmi Gazete, sayı: 25983.

BELEDİYE KANUNU (2005) Kanun no: 5393, Kabul Tarihi: 13.7.2005, Resmi Gazete, sayı: 25874.

KALKINMA BAKANLIĞI (2018), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.

KALKINMA BAKANLIĞI (2018), Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 3. Sürüm.

KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USÛL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK (2018), Resmi Gazete, Sayı: 30344.

KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU (2003), Kanun No: 5018, Kabul Tarihi: 10.12.2003, Resmi Gazete, Sayı: 25326.

EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç İlişkilerine Etkileri: Kamu İşletmeleri Örneği

Merhaba, Kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının ilgili örgütlerde güç örüntüsünde bir değişikliğe sebep olup olmadığı ya da yeni bir güç örüntüsü oluşturup oluşturmadığına yönelik bir araştırma yapmaktayım. Bu doğrultuda sizin görüşlerinizin araştırmam adına önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Kamile Şeyma ARSLAN

E-mail: seymaarslann94@gmail.com

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü

1. Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?
2. Biriminiz nedir?
3. Kurumdaki pozisyonunuz nedir?
4. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?
5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?
6. Daha önce bu kurumda farklı bir pozisyonda bulundunuz mu?
7. Sizce strateji nedir?
8. Sizce stratejik plan kurumunuzda nasıl oluşturuluyor?
9. Stratejik planlama hakkında düşünceleriniz neler?
10. Bu kurumda stratejik planlamanın temsilcisi olan kişiler kimlerdir?(birimleri nedir)
11. Strateji planlama temsilcileri dışında olan fakat stratejik planlama süreçlerine dahil olan kişiler kimlerdir?
12. Stratejik planlama çalışmalarına katılanların, stratejik planlama çalışmalarından önceki pozisyonları ile stratejik planlama çalışmalarından sonraki pozisyonları arasında bir farklılık oluştu mu?
13. Stratejik planlama çalışmalarının sonucunda kurum içinde kim ya da kimler başkalarının davranış, eylem ve faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme yetkisine sahip olmaktadır? Örnek vererek, açıkla mısınız?
14. Kurumsal önceliklerin belirlenmesinde stratejik planlama çalışmalarının nasıl bir etkisi olmuştur? Örneklerle açıkla mısınız?
15. Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kurum üyeleri ve birimler arasında yeni etkileşimler ve koalisyonlar oluştu mu?

16. Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kurumsal kaynakların tahsisi ile ilgili bir değişiklik oldu mu? Stratejik planlama çalışmalarından önce kurumsal kaynaklar kim tarafından nasıl dağıtılıyordu, stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kim tarafından nasıl dağıtılıyor?
17. Stratejik planlama süreçleri esnasında birimlerin ya da kişilerin diğer birimleri ya da kişileri stratejik planlamadan aldıkları güçle(stratejimize göre bu şekilde yapmamız gerekiyor şeklinde) ikna etmeleri gibi bir durum ortaya çıkıyor mu? Eğer öyleyse burada ikna etme konusunda öne çıkan kişi veya birimler kimlerdir?
18. Sizce stratejik planlama çalışmaları ile birlikte hangi birimler ya da hangi yetkinliklerdeki kişiler kurumdaki sosyal hiyerarşide daha önemli hale geliyor? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?
19. Kurum yöneticisi ile en sık toplantıya giren birim ya da kişiler kimlerdir?
20. Kurum yöneticisinin toplantı için en fazla destek aldığı birim ya da kişiler kimlerdir?
21. Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte örgütün hiyerarşisinde bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa ne tür değişiklikler oldu? (Örneğin; bireylerin ve birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarındaki değişiklikler gibi)
22. Stratejik planlama sürecine katılan kişilerin çalışmalarla birlikte maaşında bir değişiklik oldu mu veya maaşına ek olarak ekonomik getiriler elde ettiler mi?
23. Kaç yaşındasınız? (yüksek pozisyona gelmenizde hangi yetkinliklerinizin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?)
24. Öğrenim durumunuz nedir?(Bölümünüz nedir?)

ÖZGEÇMİŞ

15/01/1995 tarihinde Ankara’da doğdu. İlköğretimini Çizmeci ilköğretim okulunda, ortaöğretimini ise Prof. Dr. Nusret Fişek Anadolu Sağlık Meslek Lisesi, Hemşirelik bölümünde tamamladı. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesinde İşletme bölümüne başladı. 2016 yılında Sakarya Üniversitesinden mezun oldu ve aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2014 yılından bu yana MEB’e bağlı Serdivan Özel Eğitim Anaokulunda okul hemşiresi olarak görev yapmaktadır.