

Örgütlerde Güç Mücadeleleri ve Politik Davranışlar

Editör: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ



 ÖZGÜR
YAYINLARI

Örgütlerde Güç Mücadeleleri ve Politik Davranışlar

Editör:

Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Örgütlerde Güç Mücadeleleri ve Politik Davranışlar

Editör: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Language: Turkish-English

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5757-22-7

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub892>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Ağraş, S. (ed) (2025). *Örgütlerde Güç Mücadeleleri ve Politik Davranışlar*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub892>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Ön Söz

Bu kitap, örgütlerde güç mücadeleleri ve politik davranışların temel dinamiklerini açıklamak, tartışmak ve bu alana ilişkin güncel gelişmeleri ele almak amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca, örgütsel gücün bireysel ve kurumsal iyilik için nasıl kullanılabileceğine dair farkındalık oluşturmayı hedeflemektedir. Gücün dinamiklerini anlamak, örgütlerin yapı, kültür, değişim ve liderlik süreçlerini etkin biçimde yönetebilmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda kitap, örgütlerin yapısal unsurlarını ve işleyiş dinamiklerini incelemekte; örgütsel gücü açıklayan kuramları, yöneticilerin temel güç kaynaklarını ve yönetsel gücün sembolik boyutlarını ayrıntılı biçimde ele almaktadır. Ayrıca, örgütsel güç ile kültür arasındaki ilişki kültürel bağlamın güç temerküzündeki rolü çerçevesinde değerlendirilmiş ve farklı kültür tipolojileri üzerinden tartışılmıştır. Örgütlerde değişim, değişime direnç, güç dönüşümleri, kriz dönemlerinde gücün kullanımı ve gücün psikolojik boyutu kitabın diğer odak konuları arasındadır. Kitapta, güç olgusu dijitalleşme perspektifinden de ele alınmış; bu çerçevede geleceğin örgütlerinde güç ilişkileri ve politik davranış biçimlerinin olası dönüşümleri üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra, politik davranışın temelleri, güç mücadeleleri, çeşitlilik temelli politik ilişkiler, örgütsel sessizlik ve yabancılaşma konuları da kapsamlı bir literatür taraması ışığında incelenmiştir.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Örgütlerin Yapı ve Dinamikleri

1

Yusuf Metehan Mete

Said Kınır

Bölüm 2

Örgütsel Güç: Kavramlar ve Kaynaklar

29

Said Kınır

Selin Usta

Bölüm 3

Örgütsel Kültür ve Güç İlişkileri

45

Veysi Turhan

Hasan Önal Seyhanlıoğlu

Said Kınır

Bölüm 4

Örgütsel Değişim, Direnç ve Güç Dönüşümleri

61

Zümrüt Hatice Şekkeli

Bölüm 5

Örgütsel Kriz Dönemlerinde Güç ve Kullanımı

99

Ayşeşgül Akmeşe

Bölüm 6

Örgütlerde Güç Psikolojisi	127
<i>Emrullah Kıpçak</i>	

Bölüm 7

Örgütlerde Politik Davranışın Temelleri	161
<i>İbrahim Alper Gedik</i>	

Bölüm 8

Örgütsel Siyaset: Stratejiler ve Taktikler	195
<i>Rukiye Saydam Şaşı</i>	
<i>Bilsen Bilgili</i>	

Bölüm 9

Örgütlerde Güç Mücadeleleri	221
<i>Cebrail Yakışır</i>	

Bölüm 10

Örgütlerde Çeşitlilik ve Güç	261
<i>Numan Sait Eren</i>	

Bölüm 11

Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	283
<i>Müge Ünal</i>	

Bölüm 12

Algılanan Örgütsel Politika ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	299
<i>Şilan Özdamar</i>	

Bölüm 13

Dijitalleşme ve Değişen Güç Alanları

317

Ali Erdi Karabalık

Bölüm 14

Geleceğin Örgütlerinde Güç ve Politika

369

Zarovshan Babayeva

Örgütlerin Yapı ve Dinamikleri

Yusuf Metehan Mete¹

Said Kingır²

Özet

Bu çalışma, yönetim yaklaşımlarını ele alarak, örgüt kavramının ve tanımlamasının geniş bir açıklamasını yapmakta ve yönetim yaklaşımlarının tarihsel gelişim sürecini incelemektedir. Örgüt kavramını, klasik yaklaşım, neo-klasik yaklaşım ve modern yaklaşımlar ekseninde bir değerlendirmesini sunmaktadır. Bu yaklaşımların örgüt tanımlamalarını yaparken örgütü nasıl gördüklerini anlatmakta, söz konusu süreçlerin kronolojik olarak ele almaktadır. Bu süreçlerin örgüt yapısını nasıl etkilediğini, kavramsal farklılıkların nasıl ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütleri oluşturan temel unsurları fiziki ve beşerî unsurlar olarak ele almakta, örgüt kültürü, örgütlerin temel dinamiklerini içeren amaç, misyon esnek örgüt yapısı, iletişim ve bilgi akışı ve motivasyon türlerine değinmektedir. Motivasyonun örgüt içi etkilerine yönelik bir değerlendirmesini içermektedir. Örgütlerde güç kavramının nasıl şekillendiği ele alarak, gücün kaynaklarının neler olduğunu, benzer kavramlarla olan ilişkisini değerlendirmiştir. Sonuç olarak örgütlerin başarılı bir örgüt yapısına sahip olabilmeleri için insan, kültür, teknoloji gibi unsurlar arasında dengeli bir biçimde uyumu yakalamaları gerektiğini vurgulamaktadır.

1.Giriş

Örgüt kavramının temelini amaçlara ulaşabilmek amacıyla bir araya gelmesi oluşturmaktadır. Toplumların ekonomik sosyal ve teknolojik açıdan gelişmekte oluyor olması, örgütleri sadece üretim yapmakta olan bir yapı unsuru olmaktan çıkarmış, toplumsal yaşamda bir unsur haline getirmiştir. Söz konusu durum, örgütlerin yalnızca ekonomik anlamda değil kültürel

1 Arş. Gör. Bitlis Eren Üniversitesi, Kanık Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Ahlat/BİTLİS, e-posta: ymete@beu.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-2252-1619>)

2 Prof. Dr. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sapanca Turizm Fakültesi, SAKARYA, e-posta: saidkingir@subu.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0002-5459-3484>)

ve sosyal açıdan da incelenmesini gerektirmiştir. Örgüt kavramı tarihsel süreci incelendiğinde farklı yönetim yaklaşımları perspektifinde çok farklı araştırmalara konu olmuş, her bir yaklaşımda birbirine benzer ve farklılaşan yönleriyle tekrardan tanımlanmıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarında örgütlerde temel unsurlar verimlilik ve etkinlik olarak ele alınırken, neo-klasik yaklaşımda insan faktörü devreye alınmıştır. Bu insan faktörünün değerlendirmeye alınması, örgüt içi ilişkilerin yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlamıştır. Modern yönetim yaklaşımlarında ise sistem ve durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlarda örgütlerin çevresiyle olan ilişkilerinde dinamik bir süreç yaşadığını öne sürmüştür (Koçel, 2023). Söz konusu yönetim yaklaşımlarının her biri farklı bir perspektiften örgütleri ele almış ve araştırmacılara farklı örgüt araştırmaları konularında öncülük etmiştir.

Örgütlerin ortak yönleri incelendiğinde, belirli bir amaca sahip oldukları, hiyerarşik bir yapı içerisinde iş bölümü yapıldığı, kaynakların etkin kullanımına yönelik olarak birtakım düzenlemelerin yapıldığı ve çevreleriyle etkileşimde oldukları bilinmektedir. Ancak farklılaştıkları noktalara bakıldığında, faaliyet alanlarının farklı olması, amaçların farklılaşması, örgüt kültüründeki farklılıklar ve çevre ile olan etkileşimlerindeki farklılıklar olduğu söylenebilir. Ayrıca, bazı örgütlerde esnek örgüt yapıları benimseniyorken bazı örgüt yapıları klasik yaklaşımda olduğu gibi katı bir şekilde formel kurallara dayalı olarak yönetilmektedir. Ancak günümüzde teknolojinin hızla gelişmekte olduğu düşünüldüğünde, bu yaklaşımın örgütlerin yaşam evreleri açısından olumsuz bir duruma yol açabileceği söylenebilir.

Örgütlerin tarihsel gelişiminin ve temel dinamiklerinin etraflıca anlatıldığı bu bölümde, öncelikle örgüt tanımlamalarının tarihsel olarak yönetim yaklaşımları ekseninde değerlendirilmesi yapılmış, kavramsal olarak örgütün farklılaştığı noktalara değinilmiştir. Ayrıca örgüt yapısı, örgüt kültürü, iletişim yapısı, esnek örgüt yapısı gibi örgüt performanslarını doğrudan etkileyen unsurlarda incelenmiştir. Örgütlerin temel dinamikleri arasında yer alan amaç ve misyonun belirleyici rolünün yanı sıra örgütlerin kültür yapısı ve değerleri, örgüt yapıları, iletişim ve bilgi akışı, motivasyon, performans ve ödüllendirme mekanizmaları, güç kavramı gibi detaylı incelemeler yapılmıştır.

2. Örgüt Kavramı ve Tanımları

Örgüt kavramı ve tanımlamalarını incelerken tarihsel süreç hakkında bilgilendirme yapmak gerekmektedir. Örgüt kavramı ve tanımlaması yönetim yaklaşımlarına göre pek çok farklı şekillerde yapılmıştır. Örgüt

kuramları incelendiğinde, genel olarak üç kuramdan söz edilmektedir. Bu üç kuram Klasik, insan ilişkileri ve modern örgüt kuramları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi içlerinde bütüncül bir yapıya sahip olan bu kuramların, farklı yaklaşımlar içerdiğini söylemek mümkündür. Klasik kuram incelendiğinde, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokratik yaklaşımları içermektedir. Neo-klasik yaklaşımda ise insan ilişkileri yaklaşımı ve çevresel-davranışsal yönetim yaklaşımı şeklinde ilerlemiştir. Modern yönetim yaklaşımlarında ise sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımları ön plana çıkmaktadır (Çetin, 2003).

Yönetim teorileri kapsamında klasik teoriler olarak geçen yönetim uygulamaları incelendiğinde bilimsel yöntemlere, idari yaklaşıma ve bürokratik yapılara önem verdiği ve yapılacak olan görevin verimliliğine odaklandığı görülmektedir. Buna karşın neo-klasik yaklaşımda insanların kişisel ihtiyaçları, işyerindeki ilişkileri, davranışları ve etkinliklerinin arkasında yatan motivasyonların ele alınmıştır. Modern yönetim yaklaşımları ise, sistemleri ve koşullu yaklaşımları göz önünde bulundurarak bütün durumlara uyan tek bir yöntemin olmadığını ileri sürmektedir (Hussain vd. 2019).

Frederick Taylor, yönetsel analizin ve bilimsel yönetim okulunun önde gelen isimlerinden birisidir. Taylor'un iddiası, bilimsel yönetim, örgütlerde işçilerin gerçekleştirmiş oldukları her küçük görevin sistematik açıdan analiz edilmesini içermektedir. Yönetimin rolünün, iş süreçlerine yönelik olarak ayrıntılı bilgileri toplama, bu bilgileri analiz etme ve görevlerin en verimli şekilde nasıl gerçekleştirileceğine yönelik kurallar ve yönergeler geliştirmek olduğunu öne sürmüştür. İşçilerin ise bu süreçlere göre seçilip eğitildiğinde hem çıktılar açısından hem de kazançlar açısından en üst düzeye ulaşacağını ileri sürmüştür (Rainey, Fernandez, & Malatesta, 2021).

Temelde klasik yaklaşımın önemle vurguladığı iki ana görüşü bulunmaktadır. Bu görüşlerin ilki işletmelerde yani örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması, diğeri ise bunu sağlayacak formal örgüt yapısının yanı sıra örgüt içerisindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir (Koçel, 2023). Klasik yaklaşım, sürekli biçimde açık ve seçik bir biçimde belirlenmiş olan örgüt yapısı ve otorite ilişkileri aracılığıyla etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunu incelemiştir (Akbiyıklı & Koç, 2016).

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, işçilere yönelik olarak üretim sorunlarına odaklanmış, teknik ve ekonomik anlamdaki verimliliğin artırılmasının nasıl gerçekleştirileceğine ağırlık vermiştir. Bu konuda üst yönetim kademelerinin de bu yöntemi uygulanabileceğini öne sürmüş, bu konuda kapsamlı bir çalışma yapmamıştır. Bu araştırma ilk olarak Henri Fayol tarafından gerçekleştirilmiştir. Fayol'un 1916 yılında yazmış olduğu

kitabta, yönetim bir süreç olarak ele alınmış, söz konusu süreçler teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleri fonksiyonlarına ayrılarak incelenmiştir. Ayrıca yönetimin fonksiyonlarının 5 temel aşamadan geçtiğini belirterek, bu aşamaları planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak belirlemiştir. Örgütleme fonksiyonunun, örgütlerdeki faaliyetlerin ve ilişkilerin düzenlenmesini, personel temini, değerlendirme ve eğitim işlerine yönelik unsurları içerdiğini öne sürmüştür. Fayol'a göre örgüt yapısı işletmenin amacı doğrultusunda birlik sağlamaktadır. Aynı zamanda iyi bir örgüt yapısı; görevleri açık ve seçik olarak belirlemekte, inisiyatif ve sorumlulukların alınması konusunda teşvik etmekte, faaliyetlerin uyumlaştırılmasını sağlamakta ve çabaların kontrol edilmesini desteklemektedir (Ataman, 2001).

Klasik yaklaşımın bir diğer önemli ismi ise Max Weber'dir. Weber'in toplumsal yaşantıdaki ilişkilere yönelik olarak yapmış olduğu ekonomik nitelikteki örgütlerin diğer bir deyişle işletmelerin çalışmalarına ilişkin öne sürdüğü yaklaşım bürokrasi yaklaşımıdır. Bürokrasi yaklaşımı temelde ana görüş olarak etkinlik ve verimliliğin artırılmasını benimseyen klasik yaklaşımın bir tamamlayıcısı olarak görülmüştür. Bürokrasi, yönetim ve organizasyon alanında belirli özelliklere sahip etkin bir örgüt yapısı olarak ele alınırken, bürokratik yetki ise meşru bir temele dayandırılmış ve belli kurallar dahilinde tanımlanmış bir biçimde başkalarının davranışlarını etkileme durumunu ifade etmektedir. Bürokratik örgüt yapısının temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümünün yapılması,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş olan hiyerarşik bir yapı,
- İlkeler ve yöntemler,
- Resmi olan ilişkiler,
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçim ve terfi sistemi.
- Meşru yetki uygulaması.

Yukarıda da belirtildiği gibi, bürokratik yaklaşımın temel ilkeleri önceki yaklaşımlar ile benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşıma göre söz konusu ilkelerin benimsenmesi doğrultusunda etkin, ideal, şahsa göre değişim yaşamayan ve rasyonel örgüt yapısının oluşacağı düşünülmektedir (Koçel, 2023). Weber bürokratik örgüt şeklinin belirleyici özelliklerinin neler olduğunu tanımlamayı amaçlamıştır ve söz konusu örgüt tarzının toplumda yeni ve istenen bir yapı olacağını düşünmüştür. Bu tarzdaki örgüt yapılarının yayılmasını, otoritenin geleneksel veya karizmatik temelden uzaklaşarak daha

yasal ve akıcı zemine yaklaşması olarak kayması olarak değerlendirmiştir. Weber'e göre tam gelişmiş bir bürokrasinin şu özellikleri vardır:

- Kurallarla belirlenmiş sabit resmî yetki alanları vardır. Kurallar, örgütün gerekli faaliyetlerini belirli pozisyonlara dağıtır, bu pozisyonların resmî görevlerini tanımlar ve her pozisyon için gerekli nitelikleri belirler.
- Bir otorite hiyerarşisi vardır. Daha alt kademeler, daha üst kademeler tarafından denetlenir.
- Yönetmel pozisyonlar uzmanlık eğitimi gerektirir. Görevliler, mesleki bilgi ve tam kapasiteyle çalışmalıdır.
- Alt birimlerin yönetimi, kapsamlı kurallara dayanır ve bu kuralların bilgisi yöneticinin özel uzmanlık alanını oluşturur.
- Yönetici pozisyonu bir kariyer mesleğidir. Yani bu görev tam zamanlı ve mesleki bir uğraştır.

Weber bürokratik örgütlenmenin, görevlerini doğuştan ya da bir lütuf sonucunda elde eden yöneticilerin bulunduğu geleneksel sistemlere göre teknik anlamda daha üstün olduğunu savunmaktadır (Rainey, Fernandez, & Malatesta, 2021).

Taylor bilimsel yönetim yaklaşımını çalışanların verimlilik ve etkinliğinin nasıl artırılacağı üzerine açıklarken Fayol yönetim süreci yaklaşımında, işletmede bir dizi birbirine bağlı faaliyetlerin neler olduğuna yönelik ve iyi bir formal organizasyonun nasıl oluşturulabileceği üzerinde durmuştur. Weber ise genellikle sosyolojik perspektifte ve Marksist görüşe karşı bir toplumda insanların birbirlerini neden ve nasıl etkiledikleri ve bunu nasıl meşru bir hale getirdikleri konusunu incelemiştir. Bunu incelerken de en etkin ve verimli çalışma düzeninin bürokrasi sayesinde olacağını ileri sürmüştür (Koçel, 2023).

Klasik yaklaşımların en çok eleştiri alan noktası insan unsurunu geri plana atmış olmasıdır. Neo-klasik ve davranışsal yaklaşımlar bu konu üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2023). Bilimsel yönetim yaklaşımı, kontrollü mekanizmalar, eğitim ve yöneticiler tarafından finansal teşvikler vasıtasıyla çalışanlar üzerinden karı maksimuma çıkarmaya vurgu yapmıştır. Ancak kısa vadeli kar odaklı yaklaşım, çalışanları makine gibi görmesi ve bunun uzun vadede performans üzerinde olumsuz yönde etkiler yaratabileceği yönündeki iddialar neticesinde eleştirilerin hedefi olmuş ve fikri tartışmalara neden olmuştur. Bu süreç, davranışsal çalışmalara doğru bir eğilimin gelişmesine olanak sağlamış ve Taylor'un göz önünde bulundurmadığı zorlukları ele

alabilmek amacıyla sosyal faktörlerin de dikkate alınmasını sağlamıştır (Uddin ve Hossain, 2015). Bu durum da davranışsal yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

Davranışsal yönetim yaklaşımı, esas itibarıyla yöneticilerin çalışanların motivasyonunu artırmak için nasıl davranmaları gerektiğini, çalışanlardan yüksek performans alınabilmesi için ne şekilde cesaretlendirilmeleri gerektiğini, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanların bağlılıklarının nasıl artırılabilirliğini inceleyen yönetim yaklaşımıdır (Demirci, 2016). Sanayi psikolojisi ve insan ilişkileri üzerine yapılan erken dönem çalışmaları, bilimsel yönetim anlayışının hakimiyeti nedeniyle yeterince benimsenmemiştir. Fakat, Chicago’da bir elektrik firmasına gerçekleştirilen ve daha sonra da ünlü Hawthorne Araştırmaları olarak bilinmekte olan çeşitli deneyler, yönetim yaklaşımlarında yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasında kritik rol oynamıştır. Yapılan araştırmalar, o dönemki yorumlamalara göre, çalışanlara olumlu şekilde davranılmasının çalışanların motivasyonlarını ve üretkenliklerinin artmasına yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularının yayımlanması, çalışanlar odaklı yaklaşımda önemli bir dönüşüme ön ayak olmuştur. Liderlik, motivasyon ve insan kaynakları gibi konuların daha sonraki çalışmalar için temelini oluşturmuştur. İnsan ilişkileri ve davranışsal yaklaşımlar, yönetim ve örgüt araştırmalarına önemli katkılar sağlamıştır (Daft, 2021).

Modern yönetim yaklaşımları 1950’li yıllardan itibaren ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımı perspektifinde incelenen modern yönetim yaklaşımları sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı şeklinde gelişme kaydetmiştir. Sistem yaklaşımı, her türlü sistem üzerinde uygulanabilir genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlamakta olan multidisipliner bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımı ise, her zaman ve her yerde geçerli yönetim ilkelerinin olmadığını savunmaktadır. Kurallardan ziyade koşulların, ilkelerden ziyade yönetimin pragmatik doğasından yola çıkılarak harekete geçilmesi gerektiğini savunmaktadır (Çağlar & Kılıç, 2012).

İşletmelerin dış çevrelerinde yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin değişimlerden etkilenmesine neden yol açmıştır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlarda örgütler birer kapalı sistemler olarak görülmüş ve bu nedenle değişimin etkilerinin anlaşılabilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumun yanı sıra klasik dönem araştırmacılarının insan unsurunu önemsemiyor olması ve yalnızca örgütsel verimliliğe odaklanması, neo-klasik yaklaşımın ise insan ilişkilerine ve motivasyona oldukça fazla önem vermesi, eleştiriler almasına neden olmuştur. Buna karşılık olarak, yönetimin dinamik süreçlere sahip, örgütlerin ve çevrelerinin karşılıklı etkileşim içinde

oldukları, standart bir biçimde örgütsel bir yapının ve yönetim tarzının mümkün olmadığı, örgütlerin tüm birimleri ve faaliyetleriyle bir bütün olarak ele alınması gerektiği konusunda görüşler ileri sürülmüştür. Söz konusu görüşler sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ekseninde değerlendirilmiştir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2021).

Örgütler 20. yüzyılın ilk yıllarında bilimsel incelemelere ve geliştirilen fikir akımlarına konu olmuş ve devamlı olarak gelişme göstermiştir. Bu sayede daha gerçekçi bir şekilde tanımlanmalarının yolu açılmıştır. Günümüzde örgütler ne klasik örgüt yaklaşımlarının ne de neo-klasik örgüt yaklaşımlarının özelliklerinde olduğu gibi yalnızca doğal ilişkilerin oluşturduğu bir düzen olarak kabul edilmektedir. Örgütler genel olarak, sistem yaklaşımının öne sürdüğü genel perspektif içerisinde ele alınmakta; çeşitli doğal ve biçimsel öğelerden oluşan çevreleri ile etkileşimli birer sistem olarak kabul görmektedir. Bu kapsamda örgütün tanımlaması şu şekliye ifade edilebilir: *“Örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi aralarında gerekse kendileriyle toplumsal çevreleri arasında devamlı ilişkiler içinde bulunan bölümlerden ve öğelerden oluşmuş, belirli bir kimliğe sahip çevresine açık bir tümdür.”* (Aziz & Dicle, 2017).

Birçok yazar tarafından tanımlanması noktasında ele alınan örgütler, genel bir tanımlama yerine spesifik özellikler doğrultusunda tanımlanmıştır. Genç (2020) örgütleri insanların farklılaşan ihtiyaçlarını gidermek amaçlı kurulan teknik, sosyal ve ekonomik yapılar şeklinde tanımlamaktadır. Ancak örgütün basit bir tanımını yapmanın kolay olmadığını ifade etmektedir (Genç, 2020). Ayrıca ortak bir amaca ulaşabilmek adına birlikte çalışan insanların bir araya gelmesiyle oluşan yapıya denmektedir (Schermerhorn, Bachrach ve Wright, 2020). Başka bir tanımlamayla, belirli bir görevi sürekli olarak, ahenk ve uyum içerisinde gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin yönetiminde oluşturulmuş insan topluluğu, birçok kişinin bilinçli biçimde oluşturduğu güç ve eylem birliği, rol, faaliyet, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olduğu yapı şeklinde belirtilmektedir (Güney, 2011: 3).

Daft (2021) yapmış olduğu örgüt tanımlamasında, örgütlerin birer toplumsal varlık olduklarını, amaç yönelimli olduklarını, bilinçli bir şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş faaliyetler sistemleri olarak tasarlandıklarını ve dış çevre ile bağlantılı olduklarını belirtmektedir. Bir örgüt, belirli bir amaca ulaşmanın aracıdır ve bu amacı gerçekleştirmek üzere tasarlanmalıdır. Örgüt, bir şeyleri yapmak ve belirli bir hedefi gerçekleştirmek için kullanılan bir araç ya da makine olarak düşünülebilir. Amaç farklılık gösterebilir; ancak bir örgütün özünde, insanların ve kaynakların, arzu edilen

hedeflere kolektif biçimde ulaşabilmek için koordine edilmesi yer almaktadır (Daft, 2021).

Örgütlerin kavramsal içerikleri sahip olduğu biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarına göre de değişmektedir. Örgüt yapıları açısından incelendiğinde, biçimsel olmayan örgüt, üyeleri arasındaki, kişiler arası ilişkilerde oluşan karmaşık ve dinamik olan bir ağı temsil etmektedir. Söz konusu ilişkiler biçimsel örgütlerde olduğu gibi kolay bir şekilde kâğıda dökülememektedir. Ancak informal örgüt işlerin yürütülebilmesi açısından formel örgüt kadar gerekli görülmektedir (Genç, 2005). Örgütlenme süreci ya da örgüt tasarımı neticesinde meydana gelen yapı, formel örgüt yapısı olarak isimlendirilmektedir. Söz konusu yapı, belirlenmiş bir amaç doğrultusunda planı önceden yapılmış ve bilinçli bir biçimde oluşturulan ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Oluşturulan örgüt şeması bir biçimsel yapıyı göstermektedir. Söz konusu şema, işlerin nasıl bölümlere ayrıldığını, kimin kime karşı sorumluluğu olduğunu, mevki ve unvanların personelin örgüt içerisindeki konumunu belirleme fırsatı anlaşıyorken, işlerin tanımlanmasını, örgütte ne tarz bir yönetim yaklaşımı uygulandığını, her kademedeki yetkiyi ve fiili olarak işlemde olan iletişim düzenini belirleme fırsatı bulunmamaktadır. Biçimsel olmayan örgütler ise biçimsel örgüt yapısında yer alan düzey ve konumları çalışanlar tarafından doldurulması sonucunda meydana gelen ve hiçbir planlama ve bilinçli bir düzenleme şeklinde ilerlemeyen fakat bireylerin kendi arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan yapı olarak belirtilmektedir. Eğer biçimsel örgüt tarafından beklenen ilişkiler ile biçimsel olmayan örgütte kendiliğinden gerçekleşen ilişkiler arasında çelişki ve çatışma gibi durumlar yok ise biçimsel yapı planlandığı şekilde işleyebilmektedir. Fakat bu iki yapı arasındaki ilişkiler zıtlık gösteriyor ise, biçimsel olmayan ilişkiler, biçimsel yapının işleyişinde ve etkinliğinde olumsuz etki oluşturmaktadır. Bu durumun meydana gelmemesi için örgüt yapılarının belirlenmiş ilkelere göre oluşturulması gerekmektedir (Şimşek & Çelik, 2015). Özetle, biçimsel örgütler örgüt üyeleri için amaçlı ve yasal bir şekilde önceden tasarlanmış olan davranış ve ilişki biçimlerinin bütününe ifade ederken, biçimsel olmayan örgüt yapısı ise örgüt içerisinde bireyler arasında meydana gelen faaliyet planlarında belirtilmemiş koordinasyon şeklini ifade etmektedir (Genç, 2020).

Dünyada yaşanmakta olan genel eğilimler doğrultusunda kamuda ve özel sektör yönetimlerinde önemli derecede bir yakınlaşma görülmektedir. Tablo 1'de bu durumun kamu ve özel yönetime yönelik olarak farklılaşmış noktalarını vurgulamaktadır.

Tablo1. Kamu ve Özel Yönetim Farkları (Genç, 2005)

Hizmet Ögesi	Kamu yönetimi kapsamında kamunun yararı gözetilmektedir.
Açıklık	Kamu hizmetleri açık bir şekilde yürütülür. Görevlilerinin yaptığı tüm eylem ve işlemleri kamu tarafından denetlenmektedir.
Yasal ve Bıçimsel İlkelerle Bağlılık	Kamu hizmetleri yürütülürken yasalara ve bıçimsel kurallara uyulur
Karar ve Eylem Serbestliğı	Kamuda çalışan yöneticinin karar ve eylem esnekliğı, özalde çalışan yöneticilere göre daha kısıtlıdır.
Örgüt Büyüklüğü	Kamu hizmetleri geniş kapsamlı örgütlenmeyi zorunlu kılar. Özel kesim örgütleri tek başlarına devlet kadar büyük ve kapsayıcı değildir.
Kaynaklar (Personel, Araç, Gereç, Para)	Personel, araç ve gereçler, finansal kaynaklar bakımından özel kesim kuruluşları kamu örgütleri ile kıyaslanamayacak kadar büyüktür.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere kamu yönetiminde kamu yararı gözetilerek faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Ayrıca kamu hizmetleri yasalar ve bıçimsel kurallara göre yürütölmektedir. Kamu yönetiminde yöneticilerin karar ve eylem serbestliğı daha kısıtlı iken özel yönetimlerinde bu durum daha serbest olarak görölmektedir. Örgüt büyüklükleri kıyaslandığında, özel sektör ile kamu sektörü örgüt büyüklüğü açısından farklılık göstermektedir. Kamu örgütleri çok daha büyük boyutlu yapılanmalardır. Yine personel, araç gereç, finansal kaynaklar açısından da kamu örgütleri özel sektör örgütlerine göre daha büyük boyutlu iş hacmine sahiptir.

3. Örgütleri Oluşturan Unsurlar

Bütün örgütler, büyüklükleri, kâr amacı olup olmaması, yerel veya çok uluslu olmalarına bakılmaksızın, hedeflerine ulaşmak için insan, finansal, fiziksel ve bilgi kaynaklarının bir kombinasyonunu kullanır. Yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli kaynakları bir araya getirip koordine etmekten sorumludur. Bu kaynaklar genellikle kuruluşun çevresinden elde edilir (Griffin, 2012).

Tablo 2. Örgütlerde Kullanılan Kaynaklar (Griffin, 2012)

Kurum / Organizasyon	İnsan Kaynakları	Finansal Kaynaklar	Fiziksel Kaynaklar	Bilgi Kaynakları
Royal Dutch/ Shell Grubu	Sondaj platformu çalışanları, Kurumsal yöneticiler	Kârlar, Hissedar yatırımları	Rafineriler, Ofis binaları	Satış tahminleri, OPEC bildirileri
Michigan State Üniversitesi	Akademik personel, İdari personel	Mezun bağışları, Devlet hibeleri	Bilgisayarlar, Kampüs tesisleri	Araştırma raporları, Devlet yayınları
New York Şehri (Belediyesi)	Polis memurları, Belediye çalışanları	Vergi gelirleri, Devlet hibeleri	Temizlik ekipmanları, Belediye binaları	Ekonomik tahminler, Suç istatistikleri
Susan's Corner Market	Market çalışanları, Muhasebeci	Kârlar, Sahip yatırımı	Bina, Teşhir rafları	Tedarikçi fiyat listeleri, Rakipler için gazete ilanları

3.1. Fiziksel Unsurlar

Örgütlerde fiziksel unsurları mekân, binalar, ofisler ve üretim alanları gibi unsurlar oluşturmaktadır. Mekân ve birey arasında görülen ilişkiler, aidiyet ve kendileme gibi olgularında etkisiyle mekânın örgütlenme biçimi ile görünür hale gelmekte ve somut bir kimlik oluşturmaktadır. İnsanların günün büyük bölümünü çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde, mekân örgütlenmesi ve kişi ilişkilerinin en iyi örneklerinden olan ofis mekanlarında görmek mümkündür (Bekar vd., 2022). Fiziksel çevre olarak da ifade edilen bu unsurlar incelendiğinde, binalar, mobilyalar, ekipmanlar ve aydınlatma ile hava kalitesi gibi tüm maddi nesneler ve uyaranları içermektedir. Bunun yanı sıra insanların örgüt yaşamlarında karşılaştıkları ve etkileşime girdikleri bu nesne ve uyaranların (açık ofis, esnek ekip çalışma alanları) düzenlenmesini içermektedir (Elsbach, K. D., & Pratt, 2007). İşyerinde çalışanların verimliliği üzerinde etkisi olan fiziksel faktörler, malzeme ve araçların görünürlüğü ve malzemeler ve araçlarla ilgili bilgiler, İş yeri ekipmanlarının ve mobilyaların tasarımı, sıcaklık ve nem seviyeleri üretkenliği etkileyebilmektedir (Schermerhorn vd., 2017).

Ofis kavramı, iş görenlerin çalışma saatlerin içerisinde yoğun bir şekilde zaman geçirdikleri fiziksel ortam olarak ifade edilmektedir. İşyeri düzeni ise fiziki çalışma alanı ve içerisinde yer alan nesnelerin tasarlanma ve örgütlenme şekli olarak belirtilmektedir. İşyeri düzenlemelerinin iş doyumu, verimlilik, motivasyon, psikolojik iyi oluş ve örgüt kültürü gibi değişkenler bakımından etkilerinin neler olduğuna yönelik farklı çalışma alanlarında araştırmalar

yapılmaktadır. Bu nedenle modern işyeri kavramının ortaya çıkmasından itibaren değişmekte olan çalışma gelenekleri perspektifinde, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran yenilikçi işyeri tasarımlarının yaygın bir şekilde kullanıldığı belirtilmektedir (Gerçek, 2020).

Ofisler, farklı boyutlardaki hiyerarşik yapılar neticesinde birbirinden farklı sosyal ilişkilerin oluşmasına öncülük eden ve içerisinde yer alan çalışanların yaptıkları görevler ile şekillenen mekanlardır (Altınok & Tuncel, 2016). Ofisler, sembolik öğrenme ve yaratıcı etkileşimler oluşması açısından önemli bir mekân haline gelmiştir. Bunun neticesinde, ofislerin tasarım ve dekorasyonu, örgüt yöneticileri için tekrardan önem kazanmıştır. Basit olarak ele alınan boyut ve konfor kavramlarının dışında, ofis tasarımı ofiste daha az süre geçiren ancak belki de daha önemli saatler geçirmekte olan çalışanların ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeniden düzenlenmesi bakımından dikkat çekmektedir (Elsbach & Bechky , 2007). Örneğin açık ofisler, cam duvarlar ve kapısız bölmelerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma alanlarını görsel açıdan ayırmak amacıyla dosya dolapları, kitaplık veya canlı bitkiler kullanılmaktadır. Bu tarzda ofislerin sunmuş olduğu açıklık, çalışanlara sınırlı seviyede mahremiyet sağlarken, iş arkadaşlarına erişim ve yöneticiler açısından görünürlüğü artırmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2013).

Bazı şirketler tesislerini genel olarak birkaç kata yayılmış şekilde şehir merkezlerindeki gökdelenlere kurmaktadır. Diğerleri ise kırsal bölgelerde konumlandırılarak üniversite kampüsünü andıran tesislere sahip olmaktadır. Bazı işyerlerinde geleneksel olarak ofislerle çevrili uzun koridorlar yer alırken, diğer yapılarda ise yarım duvarlı ve kapısız modüler bölmeler yer almaktadır. Giderek artmakta olan bu yeni tesisler açık çalışma düzenlerini benimsemektedir (Griffin, 2012).

Teknolojik faktörler, teknolojiye yaşanan değişim ve inovasyon şeklinde ifade edilmektedir. Bu değişim ve inovasyon örgüt süreçlerini etkileme potansiyeline sahiptir. Teknoloji, günümüzde sürekli değişmekte ve bu değişim hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. İşletme yönetimi ve stratejik yönetim literatüründe teknoloji, örgütü oluşturan temel unsurlardan birisi olarak belirtilmektedir. Örgütsel açıdan teknoloji “girdilerin çıktılara dönüştürülebilmesine olanak sağlayan araç, gereç ve yöntemlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji ile örgüt içerisinde süreçler daha hızlı, etkili, etkin ve daha az maliyetle gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle söz konusu değişimlere hızlı uyum gösteren ve doğru teknolojiyi tercih eden işletmeler rekabet üstünlüğü avantajını yakalamaktadır. Örgüt dışında gelişmekte olan yeni teknolojilerinde örgüt açısından önemi yüksektir.

Yeni gelişen teknolojiler işletmeler için bazı durumlarda tehdit ya da fırsat olarak algılanabilmektedir. Örneğin, yeni çıkan bir teknoloji sebebiyle, örgütün bilgi birikimi ve sahip olduğu ürünlerin önemi kaybediliyor ise bu örgüt, yeni teknoloji yüksek düzeyde tehdit unsuru olarak algılayabilir. Bu sebeple, örgütler hem kullandığı teknolojileri hem de dışarıda gelişmekte olan teknolojileri yakın olarak takip etmek zorundadırlar (Demirci, 2016). Ayrıca çoğu örgüt teknolojileri kendileri oluşturmamakta çevresinden ithal etmektedir (Scott & Davis, 2016).

Günümüzde ise bu durum dijitalleşme ile teknolojik gelişmeler ve dijital araçlar aracılığıyla yönetim süreçlerine dahil edilmektedir. Bu süreç geleneksel yönetim yaklaşımlarda dönüşümleri sağlayarak daha verimli, hızlı ve etkili bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Dijitalleşme neticesinde yalnızca teknoloji kullanımı değil, aynı zamanda örgütsel yapılar, stratejik kararlar ve liderlik anlayışları da yeniden düzenlenmektedir. Bu bağlamda örgütlerin yapılarında da dönüşümün gerçekleştirilmesinde önemli paya sahip olan dijitalleşme, örgütlerin daha esnek ve uyumlu hale getirilmesinin önünü açmaktadır (Özkanan, 2025).

3.2. Beşerî Unsurlar

Günümüzde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar bilim, teknoloji, iletişim ve bütün alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim süreci yaşamaktadırlar. Bu süreçte başarılı olmaları insan kaynaklarının nitelikleriyle ilgilidir. Gerek kamu kurumlarında olsun gerekse de özel kuruluşlarda, örgütlerin kaliteli üretim ve hizmetleri sunması ve rekabet avantajı elde edebilmesi için, insan odaklı yönetim tarzını benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanlarına değer veren, bireysel gelişimlerine katkı sunan, performanslarını eşit ve adaletli bir biçimde bilimsel yöntemlere dayanarak değerlendiren, çalışanlarını ödüllendiren, yaptıkları görevlerde öncelik almalarını sağlayıp onları güçlendiren, yenilikçi olmaları konusunda destekleyen, iş tatminlerini artıran ve beklentilere cevap veren kuruluşların rekabet avantajını elde ettikleri görülmektedir. Bu sebeple, insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanan kuruluşların, söz konusu insan kaynaklarını bu şekilde kullanmayan kuruluşlara göre daha başarılı olacakları düşünülmektedir (İspir ve Yeşil, 2020). İnsan kaynağı örgütlerin başarılı olmasında oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Bilgi ve birikime sahip çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj fırsatı yakalamaktadır. Söz konusu avantajın sürekliliğini sağlayabilmek ise nitelikli çalışanların örgüt içerisinde kalmasına bağlı olarak değişmektedir (Yavuz, 2010).

Bu nedenledir ki insan kaynakları yönetimi son yıllarda çalışma hayatında önemli bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Tarihsel açıdan incelendiğinde de bilimsel yönetim yaklaşımı günümüzde insan kaynakları yönetimi kademesine ulaşmıştır. Modern bir yaklaşımın şekillenmesi olarak ifade edilen insan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmelerine yoğunlaşmış, insan odaklı bir yaklaşımı benimsemektedir (Kecer, 2002).

3.2.1. Örgütsel Kültür ve Değerler

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşam tarzları, üretim şekilleri ve bunlarla ilgili gelişmeler gibi unsurları kapsamaktadır. İnsan topluluklarının sosyal ilişkileriyle ilgilidir. Örgüt kültürü ise toplum kültürünün bir alt kültürü olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde, örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir role sahiptir. Örgüt üyelerine farklı bir kimlik sunan ve örgüte bağlılığını artıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmakta olan iç değişkenleri sunmaktadır. Soyut ve birbirini tamamlayan çok sayıdaki faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi yalnızca çalışanlar ile sınırlamadan, ilişki içerisinde bulunan tüm bireylerle geniş bir perspektifte ele alan örgüt kültürü; maddi unsurlar ve hedeflerden ziyade manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşuyor olması sebebiyle her örgütte farklı bir yapıda görülmektedir (Köse, Tetik & Ercan, 2001).

Örgütsel yapılarda yaşanan değişimler aynı zamanda örgüt kültüründe de değişimlere neden olmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleri arasında, tedarikçiler ile, müşteriler ve örgüt dışındaki diğer kişiler ile olan etkileşimleri kontrol eden paylaşılan değerler ve normlar bütünüdür ifade etmektedir. Bir örgütün kültürü, örgüt içerisinde yer alan insanlar, örgüt etik anlayışı, çalışanlara verilen istihdam hakları ve örgütün kullandığı yapı türü tarafından şekillendirilmektedir. Örgütsel yapı gibi örgütsel kültür de örgüt içindeki davranışları şekillendirmekte ve kontrol etmektedir. Bunun yanı sıra, insanların bir duruma yönelik vermiş oldukları tepkileri ve örgüt çevresini nasıl yorumladıklarını etkilemektedir (Jones, 2013).

Örgütler için kültür, topluluğun her kesiminde içeriden ve dışarıdan kolay ya da zor olarak fark edilmekte olan birtakım özellikleri ifade etmektedir. Örgütlerin yaşamlarında önemli roller üstlenerek, olumlu ya da olumsuz durumların ortaya çıkmasında etkili bir role sahip olan örgütsel kültür hem etken hem de edilgen bir yapıya sahiptir. Hedefler, çevre uyum stratejileri,

vizyon veya misyon gibi konularda yapısal açıdan düzenlemelerin yapılmak istenildiği örgütlerde, kültürün de bu düzenlemeleri destekleyici nitelikteki uygun değişikliklerin yapılması şarttır. Aynı zamanda kurucu iradenin ve liderliğin özellikle etkilediği kültür, bu unsurlar ile devamlı olarak karşılıklı etkileşim içerisinde (Doğan, 2018). Örgüt kültürünün temel boyutları şöyle sıralanmaktadır (bkz tablo3).

Tablo 3. Örgüt Kültürü Temel Boyutları (Güney, 2011)

Normlar ve Standartlar	Örgüt içerisinde zamanla oluşmakta olan ve sonuçlara ulaşmak amacıyla bütün olarak nasıl çalışıldığını şekillendiren gayri resmi ve genel olarak sözlü şekildeki uygulamaları, davranış şekillerini ve gelenekleri içermektedir.
Güç ve Otorite	Yöneticiler çalışanlarıyla iş görenleri ortaklaşa çalışmaya sevk etmek, gözetim altında bulundurmak ya da teşvik etmek amacıyla kendilerinde mevcut olan hak ve yeteneklerdir.
İşlev-Yapı	Örgütte sorumlulukların, emir-komuta ilişki ağını, denetlemeyi, hiyerarşik düzeni ve gelişim süreçlerini düzenleme şekli ve çalışanların bireysel ve grup olarak ayırt edilebilmelerine olanak sağlayabilecek olan örgütlenme şeklidir.
Bağlılık ve Moral	Örgüt çalışanlarının birbirleri arasındaki sevgi dostluğun seviyesi ile örgütün değerleriyle özdeşleşmenin seviyesidir.
Geribildirim ve Eleştiri	Örgüt çalışanlarının etkinliği ve verimliliğini artırma amacıyla güçlü ve zayıf taraflarının ne şekilde tartıştıklarını ve düşündüklerini temsil eden boyut.
Amaçlar ve Hedefler	Örgütün ve çalışanların çabalarını yönelttikleri hedefler ve ulaşılan sonuçları benimseme düzeyidir.

Örgüt kültürünün temel unsurları arasında; liderlik tarzı, seremoniler ve törenler, ritüeller, ayinler, hikâyeler, kahramanlar, mitler, lisan, değerler, semboller ve normlar yer almaktadır (Güney, 2011). Örgüt kültürü, örgütlerin başarısını direkt olarak etkileyen kritik role sahip bir unsurdur ve performans, çalışan memnuniyeti, işten ayrılma niyeti, liderlik, iletişim ve örgütsel bağlılık olarak da bilinen birçok unsurlar ile ilişki içerisinde. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar, inanç, değer, norm ve uygulamaları içermektedir. Bu yapı hem çalışanların davranışlarını yönlendiren hem de örgüt içindeki etkileşimleri biçimlendiren bir perspektif sunmaktadır. Bu perspektifte dış çevre ile kurulmakta olan ilişkiler de etkilenmektedir. Ayrıca, çalışanların örgüt kültürüne dair algıları, iş doyumları ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle örgüt kültürünün yönetimi, örgütün başarısı açısından oldukça önemlidir (Cemaloğlu & Daşçı Sönmez, 2024). Örgütlerin bağlı oldukları değer, tutum, inanış, alışkanlık, gelenek ve benzeri kültür özelliklerinin sosyal faaliyetlerinde de yansımaları görülmektedir. Örgüt üyelerinin birbirleri arasında ve dış çevreyle ilişkilerini

pekiştiren toplantı, tören benzeri faaliyetler, aynı zamanda bireyin örgüt kültürüyle bütünleşmesine katkı sağlamaktadır (Berberoğlu, 1990).

Örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemekte olan örgüt kültürü, sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler vasıtasıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemesini sağlamakta, bu sayede örgüt üyelerinin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek benzer şekilde davranıp düşünmelerine olanak sağlamaktadır (Eroğlu, 2019).

4. Örgütlerin Temel Dinamikleri

4.1. Amaç ve Misyonun Belirleyici Rolü

İşletmelerin geleceğe yönelik stratejilerine yol göstermekte olan unsurlar arasında yer alan misyon ve vizyonun yanı sıra çeşitli amaçları ve hedefleri de bulunmaktadır. İşletme amaçları, faaliyetlerin sonucunda elde etmek istediklerini ifade ederken, yaptığı işleri, faaliyetleri neden yaptıklarını ve neyi veya neleri elde etmek amacıyla yaptıklarını belirten sonuçlardır (Ülgen & Mirze, 2004: 182).

Hedefler hiyerarşisinin en üst noktasında misyon yer almaktadır. Yani bir örgütün var olma sebebidir. Misyon, örgütün değerlerini, ideallerini ve varlık sebebini tanımlamaktadır. Resmi misyon bildirimi örgütü benzer türde olan diğer yapılardan ayırmakta olan, geniş kapsamlı bir amacın tanımıdır. İyi tanımlanmış bir misyonun iki önemli işlevi vardır: Stratejik yönü net bir şekilde beyan etmekte ve sonraki hedefler ile planların geliştirilmesi için açık bir perspektif sunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanları motive etmekte ve ilham vermektedir. Çalışanlar açısından yalnızca kurumlarına ve hissedarlarına para kazandırmasının ötesinde, kendilerine sunulan anlamlı bir amaç için kurumda çalışmayı tercih etmelerine imkân sunmaktadır (Daft & Lane, 2021). İyi tanımlanmış bir misyon, daha sonra geliştirilecek tüm hedefler ve planlar için bir temel oluşturmaktadır. Açık bir misyon belirtilmeden geliştirilen hedefler ve planlar rastgele olmakta ve örgütü gitmesi gereken yönden uzaklaştırmaktadır. Başarılı şirketlerin en önemli ayırt edici özelliklerinden birisi, karar ve eylemlerini yönlendiren misyona sahip olmalarıdır (Daft & Lane, 2014).

Örgüt içerisindeki amaç birliği ya da misyon, örgüt içerisinde yer alan üyelerin ortak hedefler kümesi etrafında birlikte çalışmasına olanak tanıyan bir araç olarak ifade edilmektedir (Gurley, Peters, Collins, & Fifolt, 2015). Bu konu modern yönetimde çokça incelenen alanların başında gelmektedir. Bu kavramın birden çok yönü hakkında farklı ve çoğu zaman birbirine karşıt

görüşler bulunsa da misyon tanımı noktasında genel bir uzlaşa hakimdir. Bu tanımlama genellikle misyon bildirimi şeklinde oluşmaktadır (Malbaşıć, Rey, & Posarić, 2018). Misyon bir örgütün hangi amaçla kurulduğunu ifade etmektedir. Örgütün ne olduğu ve topluma yönelik olarak yapmak istedikleri hakkında genel bir çerçeve sunmaktadır. Doğru bir biçimde formüle edilmiş bir misyonun;

- Örgüt kimdir?
- Ne yapar?
- Nereye gitmektedir?

Sorularına cevap vermesi gerekmektedir. Örgütün yönelimi ve bakış açısını, bunların yanı sıra tutumlarını yansıtmayayla karakterize edilmiştir. Ulaşılmaya gereken nicel unsurların bir ifadesi olmadığı ifade edilmektedir (Ciucescu, 2015).

Misyon bildirimi, sadece bir metin olarak düşünülmemeli, şirketin performansının arkasında yatan anlayışı yansıtan bir unsur olarak görülmelidir. Gelecek perspektifine bir yön göstericisidir. Aynı zamanda çalışanların takip edeceği paydaşların açık taleplerini ifade etmektedir. Misyon bir rüya olarak düşünüldüğünde, yönetimin misyona odaklanması, başarıya olan bağlılığı göstermektedir. Performans geliştirme her kuruluşun temel hedefidir ve bu hedef doğrudan kuruluşun misyonuyla bağlantılıdır (Khan, Afzal, Chaudhry, & Khan, 2010).

4.2. Esnek Örgüt Yapısı

Günümüzde iş dünyası düşünüldüğünde, değişimlere uyum sağlayabilmek adına örgütlerin stratejik vizyona sahip yöneticiler, çok yönlü yetkinliklere sahip insan kaynakları, esnek bir yönetim anlayışı, maddi ve finansal kaynaklar, performansa yönelik teknolojiler ve değişime odaklanmış bir örgüt kültürü tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Söz konusu unsurların her biri, örgütün iç çevresel yapısında belirli bir konumda ve işleyiş mekanizmasında özgün bir rol almaktadır. Esnek örgütler, gelecek odaklı oldukları ve yönetim ekibinin stratejik vizyonunun insan kaynakları davranışlarıyla yansıtıldığı belirtilmektedir (Ionescu, Cornescu, & Druică, 2012). Örnek olarak esnekliğin çevik olma anlamına geldiği de görülmektedir. Hızlı hareket edebilme ve bir fırsattan yararlanma veya bir tehdit karşısında o tehdidi yok edebilmek için yön değiştirilebilmesi yeteneği olarak da ifade edilebilir. Bu yetenek, zaman temeline rekabeti mümkün kılmak, hızlı tepki verebilmeyi kolaylaştırma ve ürün geliştirme döngülerini kısaltabilmek adına kritik önemdedir. Bunun yanı sıra pozisyonu hızla yeniden tanımlama

ve odak noktasını yeniden belirleme yeteneğini de ifade etmektedir. Ancak esneklik sadece çeviklik ile eş anlama sahip değildir. Aynı zamanda çok yönlü olma kabiliyetini de içermektedir. Farklı durumlarda farklı şeyler yapabilme becerilerini uygulama kapasitesi olarak da ifade edilmektedir. Örnek olarak çeşitli yeteneklere sahip çalışanların çok yönlü olduğu ve bu çok yönlülük sayesinde farklı görevler arasında kolaylıkla geçiş yapabildikleri bilinmektedir (Bahrami, 1992).

4.3. İletişim ve bilgi akışı

Örgütsel iletişim örgüt içerisindeki üyelerin eylemlerini örgüt hedeflerine yönelik olarak eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek için örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretilmesi, iletilmesi ve yorumlanmasıdır. Daha genel bir tanım olarak ise örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasında kurulan iletişime denmektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar ile örgütün içinde örgüt dışında kurmuş oldukları iletişim biçimi olarak ifade edilmektedir (Genç, 2005).

Örgütsel iletişim örgütlerde iş birliği, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının kritik unsurlarından birisidir. Dinamik bir varlık olan örgütler, kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için örgüt içerisinde ve örgüt dışarısında etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni etkin bir iletişim, örgütsel davranışın tüm yönlerini filli olarak etkilemektedir (Karaçor & Şahin, 2010). Örgütler iç çevreleriyle ve dış çevreleri ile iletişim kurarken farklılaşmakta olan yöntemleri kullanmaktadır. Bu yöntemler, iletişimin yapısal özelliği (formel) ve mesaj akımının yönü açısından iki ana başlık altına ele alınmaktadır. Yapısal işleyiş açısından biçimsel (formel) ve doğal iletişim (informel), mesajın akım yönü açısından ise dikey, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve diyagonal iletişim şeklinde sıralanmaktadır (Genç, 2004). Klasik yönetim ve örgüt teorisinin vurguladığı dikey iletişim düşünüldüğüne, etkin bir biçimde iletişim sağlanması açısından yetersiz olduğu ifade edilmektedir. Pek çok kez bilgi gerekli yerlere geç ulaşmakta veya ulaşamamaktadır. Motivasyon konusunda da olumsuz anlamda etkileyen söz konusu durum, neo-klasik ve modern yönetim ve örgüt teorileri kapsamında geliştirilen yatay ve çapraz haberleşme sayesinde giderilmeye çalışılmaktadır (Ataman, 2001). Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde astlar kendi üstlerine bilgi taşımaktadırlar. Çalışanlar düşüncelerini, yöneticilerin fikirlerinin aksine üstleriyle kolay bir biçimde tartışmamaktadır. Yatay iletişim de ise hiyerarşik bir sistemde aynı seviyeye sahip departmanlar veya kişiler arasında gerçekleştirilen iletişimdir. Bu türde olan bilgi alışverişleri, etkinliklerin koordinasyonunun sağlanması açısından yararlıdır (Çağlar ve Kılıç, 2012).

4.4. Motivasyon, performans ve ödüllendirme mekanizmalar

Motivasyon, “kişileri belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi huşularına yönelik bilgiler içermektedir (Koçel, 2023).

Belirli bir amaç doğrultusunda insanı yöneltme etkinliği şeklinde de ifade edilmektedir. Bir diğere adıyla güdüler, kişilerin davranış sebeplerini ve onların arka planında yatan niyetlerini kapsamaktadır. Örgütsel davranış açısından düşünöldüğünde, örgütün ve çalışanların gereksinimlerini tahmin edecek bir iş ortamı oluşturarak, kişilerin harekete geçmesi için isteklendirilmesi durumudur. İnsanların içsel yani kendilerinden kaynaklanan veya çevrelerinden yani dışsal durumlardan kaynaklanan özel bir tutum ile belli bir amaç doğrultusunda davranmalarını sağlamak için teşvik edici güdü ve güdüler topluğuna denmektedir (Tutar, 2016).

Davranış anlamada oldukça önemli bir süreci içermektedir. Güdü (motive) terimi Latince harekete geçirme anlamında kullanılan movere sözcüğünden türetilmiştir. Bu açıdan düşünöldüğünde bireyi amaca doğru yönlendiren, yönelten iç durum, hatta harekete geçiren güç şeklinde de ifade edilmektedir. Harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu olumlu yönde etkileyici bir unsur olarak görölmektedir (Güney, 2011). Motivasyonun devamlılığının sağlanması için çalışan performansının değerdendirilmesi ve örgütsel zeminde kullanılması gerekmektedir. Yetenek, bilgi ve enerjisini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanan bireylerde bu durum pozitif sonuçlar görmeyi gerektirmektedir (Tunçer, 2013). Örgüt yönetimlerinin bireylerin örgüt amaçlarına yönelik güdüleyici yani motive edici unsurları belirtmesi ve bunu sağlayıcı araçlardan faydalanması gereklidir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009).

Güdülerin aksine özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilişkilidir. Birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunmuş olduğı araçlar vasıtasıyla tatmin edecek ve bu durum iş görme arzusu artıracaktır. Kişilerin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar, örgütün amaçlarını benimsemesine ve çabalarını yoğunlaştırmasına yardımcı olacaktır (Eren, 2013).

Bu bağlamda örgütlerde motivasyon teorileri incelendiğinde, iki temel gruba ayırmak mümkün olmaktadır. İlk grupta kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere yoğunlaşan teoriler, ikinci grup da ise süreç teorileri olarak adlandırılmakta olan ve dışsal faktörlere yoğunlaşan

teorilerdir (Koçel, 2023). Bu teorileri ağırlık noktası ve katkısı yönüyle aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 1. Motivasyon Teorileri (Chruden ve Sherman'dan akt. Koçel, 2023)

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli düzene göre sıralama gösteren ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde hareket ederler.
Çift Faktör Teorisi	Ana motivasyon faktörü ihtiyaçlardır. Fakat bazı faktörler motive etmediği durumda bile motivasyonun devamı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı elde etme ihtiyacı ile ifade edilebilir.
ERG Teorisi	Kişiler aşamalı olarak ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirlenmiş olan ödül ve ceza uygulamaları ile istenen davranışlar güçlendirilir, istenmeyen davranışlar önlenir.
Bekleyiş Teorisi	Bireyler işe yönelik olan ödüllere belirlenmiş bir değer atfeder. Ayrıca gösterecekleri çaba ile işi başarılı yapma ve ödülü alma arasındaki ilişkiye yönelik belirli beklentileri vardır.
Eşitlik Teorisi	Bireyler gösterdikleri çaba ve ulaştıkları sonuçları diğerleriyle kıyaslar.
Amaç Teorisi	Benimsenen hedeflerin erişebilirlik düzeyi ile kişilerin ortaya koyacakları performans ve motivasyonla ilişkilidir.

Ödüllendirme maddi ve manevi olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Gücün bir kaynağı olarak kullanılmakta olan ödüller; ücret artışı, terfi, sorumlulukların artırılması, ödül verilmesi, takdir edilme, bulunan statüyü değiştirme gibi pek çok farklı uygulamalardır. Aslında bu güç sayesinde çalışanlardan yapılması istenen işin belirlenen standartlarda ve istenen şekilde yapılabilecek olması görülmekte ve bunun bir neticesi olarak işi yapanı mutlu edebilecek kaynaklar, ödüller çalışanlar için kullanılmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirme gücü esas olarak çalışanlar için sağlam bir motivasyon unsuru olarak da ifade edilmektedir. Eğer bir yönetici astlarının davranışlarını etkileyebilmek amacıyla ödül verme kaynaklarından yararlanabiliyor ise, ödüllendirme gücüne sahiptir denmektedir (Şakar, 2013).

5. Birer Güç Arenası Olarak Örgütler

Güç oluşumu ya da derecesi çeşitli kaynaklar ile belirtilmektedir. Yöneticiler sahip olunan ya da elde bulundurulmuş bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak diğer insanların davranışlarında değişiklikler göstermesine olanak sağlamakta ve yönlendirebilmektedir. Güç başkalarını etkileyebilme kapasitesine denmektedir. Yani bir insanın kendi emirlerini ya da istemiş olduğu bir kuralı uygulaması için başkalarını etkileyebilme

yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yetenek güç olarak ifade edilmektedir (Güney, 2011). Güç veya otorite, lider ya da yöneticinin hem iş, işlem ve faaliyetlerini yürütebilmesinde, hem de söz konusu faaliyetleri yerine getiren bireylerin davranışlarının oluşmasında belirleyici bir etkiye sahiptir (Kızanıklı, Koç & Kılıçlar, 2016). Güç kavramı, örgüt yönetimi ile ilgili diğer kavramlarla sürekli iletişim içerisinde. Örneğin liderlik ve yetki gibi önemli örgütsel kavramların iyi biçimde anlaşılabilmesi için güç kavramıyla olan ilişkilerinin açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir (Yücel, 1999). Bu bağlamda düşünüldüğünde güç kavramı, başkalarının direncini aşabilme, kendi iradesini ortaya koyabilme ve kendi çıkarları ve hedefleri ile tutarlı sonuçların elde edilebilmesi yeteneğine denmektedir (Buchanan & Badham, 2020).

Yetki kavramı güç ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Weber'e göre yetki bir örgütü oluşturmakta olan kişilerin üstlerin verdiği emirlere istekli ve koşula bakmaksızın uymalarıdır. Söz konusu emirleri iletme, astlar açısından üstlerin meşru bir hakkıymış gibi kabul edilmektedir. Fayol'a göre ise yetki, emir verme ve itaat bekleme hakkında denmektedir. Bu hak bir makam ile doğrudan bağlantılıdır ve bu sebeple kişisel bir olgu değildir. Kısaca yetkiyi tanımlarken üç temel özellik şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yetki, örgütsel mevkinden kaynaklanmaktadır.
- Yetki, astlarca onaylanır ve bu durumun üstün, meşru bir hakkı olarak bilinmektedir.
- Yetki, üstten alta doğru geçerlidir.

Hiyerarşik yapının tepesinde bulunan kişi, aşağıdakilere göre daha çok yetkiye sahiptir. Gücü başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edildiği için, güç sahibinin makama sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda yetki başkalarını etkileme durumunun yasallaştırıldığı güç biçimine denmektedir. Güç yetkiyi içerisinde barındıran geniş çapta bir kavramdır. Yetkiden farklılaştığı nokta ise bazı durumlarda aşağıya doğru, yatay kullanıldığı gibi, bazı durumlarda ise yukarı yönlü de kullanılabilir. Genellikle, güç ile yetki arasında farklılaşmayı açıklamak için yetkinin biçimsel güç veya aynı anlamda kullanılan yasal güç olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Gücün yasal olma durumu gerekli değilken, yetki yasal bir zemine dayandırılmak ve hiyerarşik ast-üst ilişkilerine bağlı kalmak zorundadır (Can, Azizoglu & Miski Aydın, 2015).

Örgütlerde insanlar güce aşağıdaki sebeplerden dolayı ihtiyaç duymaktadır:

- İnsanları ve diğer kaynakları kontrol etmek, iş birliği içinde örgütün hedeflerine ulaşmak,
- Kısa ve uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla karar alma süreçlerini etkilemek,
- Örgüt içindeki faaliyetlerin merkezileşmesini etkilemek,
- Güce sahip olan bireyler, performans ödüllерinin dağıtımı, teknoloji seçimi gibi konularda belirleyici rol oynamak
- Örgütün etkin bir şekilde işlemlerini sağlamak (Singh & Khatri, 2024).

Gücün benzer kavramlarla ilişkisi incelendiğinde etkileme, otorite, yetki ve kuvvet kavramları ön plana çıkmaktadır. Etkileme bir kişinin güç kullandığı esnadaki yararlandığı süreçtir (Koçel, 2023). Etkileme bir kişinin başka birisinin öneri, istek, arzu, talimat ve emirlerinin yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Güney, 2011). Otorite ise örgütlerde doğruyu takdir etme, hakkını kullanabilme, hareket geçirme, sıraya koyma, kendisinden alttakilerin hareketlerini kontrol altında tutma hakkıdır. Yetki ise yukarıda da belirtildiği üzere örgütlerde belirli bir mevkiye dayanmakta ve mevkide bulunan kişilerin karar verme ve başkalarının davranışlarını kontrol edebilmesi hakkı olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2016). Kuvvet kavramı ise gücün nasıl uygulandığı ile ilgili, uygulanış şekli, yaptırım olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2023). Kuvvet özünde gücün derecesini belirleyen bir durumdur. Astın yöneticinin verdiği emirlere uyma mecburiyeti olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle etkilemenin gerekliliği sonucunda bir netice elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2011).

Örgütsel güç, örgütte istenilen neticelere ulaşılabilmesi için diğerlerini etkileyebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Diğer insanların isteği olmaması, ek olarak direnmelerine rağmen kişilerin isteklerini yaptırabilmesi güç tanımlaması içinde değerlendirilmektedir. Güç örgütlerde kişiler arasında ilişkisel bir olay şeklinde meydana gelmektedir. Örgütlerde yapılması gereken işlere karar verilmesi, yönlendirme, sevk etme ve harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Ancak bu harekete geçirme süreci kendi kendisine gerçekleşen bir süreç değildir. Güç otorite değildir ancak otoritenin arka planında güç yatmaktadır. Otoriteden gelen isteklere uyma, örgütsel ortamda genelleştirilmiş bir rol bekleyişidir (Tutar, 2016).

French ve Raven (1959) güç kaynaklarını; yasal, ödöl, karizmatik (referans), uzmanlık gücü ve zorlayıcı olmak üzere beş güç olarak incelemiştir. Güç temeli ile kastedilen durum, etkileyen kişiyle etkilenen kişi arasındaki ve gücün kaynağını oluşturan ilişkidir. Bir güç durumu yalnızca tek bir kaynağa dayanmadığını söylemek mümkündür. Genellikle etkileyen kişi ile etkilenen

kişi arasındaki ilişki, birden fazla niteliksel olarak farklı değişken tarafından belirlenmekte ve bu değişkenler gücün temelleri olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda gücün kaynakları verilmiştir;

- **Ödül gücü (reward power)** – Etkilenen kişinin, etkileyen için ödülleri sağlayabilme yeteneğine sahip olduğu algısına dayanır.
- **Zorlayıcı güç (coercive power)** – Etkilenen kişinin, etkileyenin cezaları uygulayabilme yeteneğine sahip olduğu algısına dayanır.
- **Yasal/Meşru güç (legitimate power)** – Etkilenen kişinin, etkileyenin davranışlarını belirleme konusunda meşru bir hakka sahip olduğuna dair algısına dayanır.
- **Referans gücü (referent power)** – Etkilenen kişinin etkileyen kişi ile özdeşleşmesi veya etkileyene duyduğu hayranlığa dayanır.
- **Uzmanlık gücü (expert power)** – Etkilenen kişinin, etkilenenin özel bilgi veya uzmanlığa sahip olduğuna dair algısına dayanır (French ve Raven, 1959).

Meşru güç, genel olarak otorite olarak görülmekte ve resmi bir pozisyona dayanmaktadır. Meşru güç sahibi liderler, örgüt kaynaklarının dağıtımını yönlendirmek ve çalışanların örgüt hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla rehberlik ederken, söz konusu rehberlik sürecinde açık ve net emirleri iletmektedir (Zuo, 2023). Meşru güç, örgütteki resmi yönetim pozisyonundan ve yetkilerden elde edilmektedir (Daft & Lane, 2021). Başka bir ifadeyle örgütsel yapıdaki pozisyondan elde edilen yetkinin kullanılması şeklinde belirtilmektedir (Güney, 2011). Ödül gücü, bir kişinin başkalarına ödül verme (maaş artışları, terfiler) yeteneği olarak ifade edilmektedir. Liderler bu güç sayesinde olumlu pekiştirme aracı olarak, çalışanlarını motive etmek amacıyla, kullanabilmektedirler (Zuo, 2023). Söz konusu ödüller astların davranışlarını etkilemek için de kullanılabilir (Daft & Lane, 2021). Çalışma hayatındaki ücret artışları, ikramiyeler, terfi ettirme, övme, izin verme, yetki ve sorumluluk verme, iyi çalışma olanakları sunma gibi faktörler ödüllendirmeye dayalı gücün kaynağını oluşturmaktadır (Güney, 2011). Zorlayıcı güç ise çalışanların istenilmeyen davranışlar ve tutumlar içerisinde olması durumlarında cezalandırma yoluyla etkilemeyi ifade etmektedir (Güney, 2011). Referans gücü, bir bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerin, başkalarının özdeşim kurması, saygı duyması ve hayranlık duyması gibi durumlardan ortaya çıkan güç türüdür. Söz konusu durum, bireylerin o kişiyi örnek alma isteğine olanak sağlamaktadır. Uzmanlık gücünde olduğu gibi, referans gücü de güç sahibinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Resmi bir unvana veya pozisyona bağlı değildir. Referans gücü, genellikle karizmatik

liderlik ile ilişkili olarak açıklanmaktadır (Daft & Lane, 2021). Meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç, kişinin örgüt içindeki konumundan kaynaklandığı için, bunlara pozisyonel güç denir (Zuo, 2023). Uzmanlık gücü, etkilenen kişinin etkileyen kişiye attığı bilgi veya uzmanlık derecesine bağlıdır. Etkilenen kişi, etkileyen kişinin uzmanlığını hem kendi bilgisine göre hem de nesnel bir standarda göre değerlendirmektedir (French ve Raven, 1959). Bu bağlamda düşünüldüğünde; güç kaynakları, kişinin başka kimseleri etkileyebilmek adına hangi kaynaklardan yararlandığını açıklamaktadır. Birisi için güçlüdür demek eksik bir yargı olarak kabul edilmektedir. O kişinin, kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynakları) etkilediğinin de belirtilmesi gerekmektedir (Can, Azizoğlu & Miski Aydın, 2015).

6. Sonuç

Örgütlerin tarihsel gelişimi incelendiğinde pek çok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Klasik, neo-klasik, modern ve post-modern yaklaşımlarda örgüt yapıları ve dinamikleri birbirlerinden farklı şekillerde ele alınmıştır. Klasik yaklaşım döneminde ele alınan örgütlerde insan faktörü yok sayılarak yalnızca verimlilik ve etkinliğin nasıl artırılacağı konusunda fikirler öne sürülmüş ve örgüt mekanik bir yapı şeklinde görülmüştür. Neo-klasik yaklaşım ise buna karşılık olarak örgütlerde insan faktörünün ve örgüt içi ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Neo-klasik yönetim yaklaşımının örgütleri incelemesinde eksik kalınan noktayı tamamlamak adına ortaya çıkan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı, tek bir doğru yönetim modelinin olmadığını, durum ve koşullara göre örgütlerin yönetim şekillerinin değiştirilebileceğini öne sürmüştür. Nitekim modern yönetim yaklaşımlarında örgütler sistemsel bir yapı olarak görülmüş ve durumlara yönelik olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca örgütleri birer kapalı sistem olarak değil çevre ile etkileşimli açık sistemler olarak tanımlamışlardır (Koçel, 2023).

Kamu ve özel sektörlerde faaliyet gösteren örgütler birbirlerinden farklı amaçlara sahip olsalar da örgütsel yapıları ve yönetim anlayışları ekseninde birçok benzer özellik göstermektedir. İki örgüt yapısında da belirli bir amacın olduğu ve bu amaca ulaşabilmek için insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve bilgi kaynaklarının kullanılmakta olduğu ancak kamu örgütlerinde her zaman kamu yararının esas alınarak iş yapıldığı, özel sektör örgütlerinde ise ana temanın karlılık olduğu görülmektedir. Kamu örgütlerinde hizmetlerin herkesin görebileceği şekilde yürütülmesi öne çıkarken, aynı zamanda her tür eylem ve davranışın kamu denetimi altında yapılması durumu da dikkat çekmektedir. Özel sektör örgütlerinde

yöneticinin karar verme ve aksiyon alma alanı oldukça geniş olabiliyorken kamu örgütlerinde aksiyon alma gücünün daha sınırlı olması durumu önemli bir farklılık olarak öne çıkmaktadır (Genç, 2005).

Örgütlerde güç kaynakları meşru, ödül, zorlayıcı, referans ve uzmanlık gücü olarak ayrılmaktadır (French ve Raven, 1959). Söz konusu bu güç kaynaklarından meşru yani yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü türlerinin, güç sahiplerinin resmi olarak yer aldığı mevki ve konumundan ileri geldiği görülmektedir. Ayrıca diğer iki güç kaynağı olan uzmanlık ve referans güçlerinin, esas olarak güç sahibi olan kişinin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklı olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu güç kaynaklarının dengeli bir biçimde kullanılması örgüt içerisindeki yaşanabilecek sorunlara çözüm getirme noktasında etkili olabilir. Özellikle günümüz örgütlerinde güç kullanımı artık yalnızca hiyerarşinin getirmiş olduğu bir zorunluluktan öte, bilgi paylaşımı ve etkileşime dayanan iş birliğini ön plana çıkarmaktadır.

Kaynakça

- Akbıyıklı, R., & Koç, S. (2016). Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol'un yönetim modellerinin günümüz inşaat yönetim prensipleri ile karşılaştırılması – Sakarya ili incelemesi. *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 5(2).
- Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. (2021). 6. Bölüm. In C. Serinkan (Ed.), *İşletme bilimine giriş* (pp. 241–281). Kaf Kitap Kafe Yayınları.
- Altınok Kayan, H. Z., & Tuncel, D. (2016). Ofis iç mekan tasarımlarında gelişen teknolojiler ışığında esneklik. *Tasarım + Kuram*, 8(14), 79-95. <https://doi.org/10.23835/tasarimkuram.240632>
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi.
- Aziz, A., & Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. Hiperlink.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California management review*, 34(4), 33-52.
- Bekar, İ., Sofuoğlu Demirbaş Ü., Konakoğlu, Z.N. & Yalçinkaya, Ş.(2022). Mekân Örgütlenmesinde Bireyin Tavrı: Akademik Ofisler. *Artium*, 10 (2), 84-93, <https://doi.org/10.51664/artium.988795>
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon* (2. baskı). Detay Yayıncılık.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2020). *Power, politics, and organizational change*. Sage Publications.
- Can, H., Aşan Azizoglu, Ö., & Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı)*. Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N., & Daşçı Sönmez, E. (2024). Örgüt kültürü. In N. Cemaloğlu & V. Okçu (Eds.), *Örgüt kültürü ve iklimi* (ss. 1–11). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ciucescu, N. (2015). *Overview about the vision, mission, goals and values of nongovernmental organizations. Studies and Scientific Researches: Economics Edition*, (22), 1–7. <http://sceco.ub.ro>
- Çağlar, İ., & Kılıç, S. (2012). *Genel iletişim* (5. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çetin, M. (2003). Örgüt kuramları perspektifinden halkla ilişkilerin gelişimi. *İletişim Dergisi*, 18, 31-58.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Nelson Education.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2014). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Demirci, E. (2016). Yönetim ve organizasyon (Ünite 1–2). In G. N. Zeytinoğlu (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:

- 3419; Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Doğan, A. (2018). *Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenliğe karşı iş davranışları*. Patriot Yayınları.
- Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's More Than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design. *California Management Review*, 49(2), 80-101. <https://doi.org/10.2307/>
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (11. bs.). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, C. (2019). Örgütsel davranış. In A. Yılmazcı (Ed.), *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış* (6. bs., ss. 131-140). Detay Yayıncılık.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, 150, 167.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık
- Genç, N. (2020). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık
- Gerçek, M. (2020). Geleneksel ve yenilikçi işyeri (ofis) düzeni türlerinin Çalışanlar üzerindeki etkileri: Karşılaştırmalı bir derleme çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (55), 91-116.
- Griffin, R. (2012). *Management*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217-242. <https://doi.org/10.1007/s10833-014-9229-x>
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hussain, N., Haque, A. U., & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Journal of Yaşar University*, 14, 156-169. <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>.
- Ionescu, V.-C., Cornescu, V., & Druică, E. (2012). *Flexible organization. Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3-4), 193-202.*
- İspir, İ., & Yeşil, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine, yenilikçiliğine ve performansına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 15(58), 190-209. <https://doi.org/10.19168/jyasar.634749>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson Education Limited.

- Karaçor, S., & Şahin, A. (2010). *Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 97–118.
- Keser, A. (2002). Değişen yönleriyle personel yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(4), 275.
- Khan, M. A., Afzal, H., Chaudhry, I. S., & Khan, M. F. A. (2010). *Impact of organization's mission an encouraging factor for overall performance*. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2652–2658. <https://academicjournals.org/journal/AJBM>
- Kızanlıkl, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.
- Koçel, T. (2023). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Ce-lal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219–242.
- Malbašić, I., Rey, C., & Posarić, N. (2018). Congruence between personal and organizational mission: The role of balanced organizational values. *Ekonomiska misao i praksa*, 27(2), 545-563. <https://hrcak.srce.hr/213309>
- Özkanan, A. (2025). Digitalization in management: The future is managing the digital. *Journal of Academic Studies in Social Sciences*, 1(1), 28-43.
- Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2021). *Understanding and managing public organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Schermerhorn J.R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). *Management*. John Wiley & Sons. 2020
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Woods, P., Simon, A., & Mc-Barron, E. (2017). *Management* (6th Asia-Pacific ed.). John Wiley & Sons Australia.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives* (1st ed.). Routledge.
- Singh, C., & Khatri, A. (2024). *Principles and practices of management and organizational behavior*. Routledge.
- Şakar, N. (2013). Yönetim fonksiyonları. İçinde C. Koparal & İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (Ünite 4, ss. 70–92). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2015). *Yönetim ve organizasyon: Meslek yüksek okulları için*. Eğitim Kitabevi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış: Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından*. Detay Yayıncılık.

- Uddin, N.& Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through taylorism: An adjustment of scientific management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science*, 62, 578 – 584.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetiminde etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(Güz), 167–179.
- Zuo, L. (2023). Leadership. In N. Hou, J. A. Tan, & G. Valdez Pacz (Eds.), *Organizational behavior: An evidence-based guide for MBA students* (pp. 183–216). Springer.

Örgütsel Güç: Kavramlar ve Kaynaklar

Said Kınır¹

Selin Usta²

Özet

Örgütsel güç, örgütlerin işleyişi, karar alma süreçleri ve amaçlarına ulaşmasında temel bir kavram olarak öne çıkar. Güç, örgüt içinde bireyler veya gruplar arasındaki etkileşim ve ilişki dinamiklerini belirleyen önemli bir unsurdur. Genel anlamıyla güç, bir kişinin veya grubun başkalarının davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanır. Örgütsel bağlamda ise güç, yalnızca resmi otoriteyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda bilgi, uzmanlık ve sosyal ilişkiler gibi çeşitli kaynaklara dayanarak ortaya çıkar. Örgütsel güç kaynakları literatürde farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bu kaynaklar arasında en yaygın olarak tanımlananlar; meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve referans gücüdür. Meşru güç, formal pozisyonlardan kaynaklanan yetkiyi ifade ederken, ödül gücü bireylere veya gruplara ödül verme kapasitesine dayanır. Zorlayıcı güç ise ceza verme ya da olumsuz sonuçlar doğurma potansiyelinden kaynaklanır. Uzmanlık gücü, bilgi ve becerilere sahip olmanın verdiği etkiye işaret ederken, referans güç bireylerin model aldığı veya kendilerine hayranlık duyduğu kişilerden kaynaklanır. Bu güç türleri, örgüt içinde farklı durumlarda farklı şekillerde etkileşimde bulunarak karar alma süreçlerini ve davranışları biçimlendirir. Güç kaynaklarının kullanımı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve çatışmaların yönetilmesinde kritik rol oynar. Gücün doğru ve etkili kullanımı, çalışanların motivasyonunu artırırken, yanlış kullanımı ise direnç ve memnuniyetsizlik yaratabilir. Bu bağlamda, güç dinamiklerinin anlaşılması, yöneticilerin ve liderlerin stratejik kararlar almasını kolaylaştırır. Örgütsel güç, aynı zamanda simgeler aracılığıyla da ifade edilir ve pekiştirilir. Simgeler, örgüt kültürünün ve güç ilişkilerinin görünür hale geldiği araçlardır. Örneğin, yönetim kademelerindeki makamlar, kurumsal kıyafetler, dil kullanımı ve

1 Prof. Dr. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi,
ORCID: 0000-0002-5459-3484

2 Bilim Uzm. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
0009-0006-2969-831X

ritüeller örgütsel güç sembolleri arasında sayılabilir. Bu semboller, güç ilişkilerinin algılanmasını ve içselleştirilmesini sağlar. Örgüt üyeleri, bu semboller yoluyla kimliklerini ve aidiyetlerini şekillendirirken, aynı zamanda güç hiyerarşisini de kabul ederler. Bu nedenle, semboller güç yapılarının sürekliliğinde önemli bir işlev görür. Sonuç olarak, örgütsel güç kavramı çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Güç kaynakları ve sembolleri, örgütlerin iç dinamiklerini anlamak için kritik öneme sahiptir. Bu unsurların etkin yönetimi, örgütsel etkinliği artırmak ve sürdürülebilir başarı sağlamak açısından vazgeçilmezdir. Bu nedenle, örgütsel güç üzerine yapılan akademik çalışmalar, hem teorik hem de uygulamalı açılardan büyük değer taşımaktadır.

1.Giriş

Güç kavramı, toplumsal ilişkilerin yapısını, bu ilişkilerdeki etkileşim biçimlerini ve bireyler arasındaki dengeyi anlamlandırmak açısından temel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu kavram, yalnızca baskı kurma ya da zorlama biçiminde değil; aynı zamanda öznenin karşılık verebildiği, direnişe alan tanıyan dinamik bir süreç olarak da ele alınmalıdır. Gücü sadece otoritenin bir aracı olarak görmek, onun toplumsal bağlam içerisindeki çok katmanlı ve çoğu zaman örtük işleyişini göz ardı etmek anlamına gelir (Lukes, 2005).

Steven Lukes'un (2005) ortaya koyduğu üç boyutlu güç modeli, gücün yalnızca karar alma süreçlerindeki görünür etkilerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda gündem belirleme ve düşünsel yönlendirme gibi daha örtük biçimlerde de işlediğini ortaya koyar. Bu modele göre en derin güç düzeyi, bireylerin arzularını şekillendirerek onların rızasını üretmektir. Bu bağlamda, güç yalnızca görünen değil, görünmeyen biçimlerde de toplumsal hayatı düzenler.

Anthony Giddens'in (1984) yapılandırma kuramı ise gücü, toplumsal yapıların hem bireyler üzerinde etkide bulunduğu hem de bu yapıların bireyler tarafından yeniden üretildiği bir etkileşim alanı olarak tanımlar. Giddens'a göre güç, yapıların içinde yer alan aktörler tarafından kullanılırken, aynı zamanda bu yapılar da bu güç kullanımını biçimlendirir. Bu karşılıklı ilişki, iktidarın ve direnişin sabit değil, sürekli yeniden kurulan olgular olduğunu göstermektedir.

Toplumsal düzlemde güç, çoğu zaman belirli kaynaklara—ekonomik sermaye, bilgi, kurumsal otorite, sosyal statü gibi—erişimle doğrudan ilişkilidir (Scott, 2001). Bu kaynaklara erişim, toplumsal hiyerarşi içerisindeki konumla bağlantılıdır. Ancak bu durum, güç uygulamalarının pasif alıcıları konumundaki bireylerin tamamen etkisiz olduğu anlamına gelmez. Michel Foucault (1977) bu noktada önemli bir katkı sunar: “Gücün olduğu her

yerde direniş de vardır” sözüyle, iktidarın mutlak olmadığını ve her iktidar ilişkisinin kendi karşıtını, yani direnişi ürettiğini belirtir.

Foucault’ya (1977) göre direniş, yalnızca baskıya tepki olarak gelişen bir refleks değil, iktidarın sınırlarını belirleyen ve onun sürekliliğini sorgulayan aktif bir toplumsal pratiktir. Bu direniş biçimleri, açık ve örgütlü olabileceği gibi; gündelik yaşamın içinde saklı, daha örtük ve pasif formlar da alabilir (De Certeau, 1984). Dolayısıyla direniş, yalnızca bireylerin özneleşme sürecinde değil, iktidar ilişkilerinin yeniden şekillendirilmesinde de etkin bir rol oynar. Sonuç olarak, iktidar ve direniş birbirinden mutlak biçimde ayrı ya da zıt konumlarda değil; tersine, iç içe geçmiş ve birbirini sürekli yeniden tanımlayan karşılıklı ilişkisel öğeler olarak ele alınmalıdır. Bu anlayış, toplumsal yapıları ve bireylerin bu yapılarla kurduğu ilişkileri analiz etmekte daha bütüncül ve eleştirel bir yaklaşım sunar.

2.Güç Kavramı

Güç kavramı, bir bireyin ya da grubun, bir örgüt veya toplum içinde başkaları üzerinde etki oluşturabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, güç, bir kişi ya da birimin, diğerlerinin davranışlarını, tutumlarını veya kararlarını yönlendirme kapasitesidir. Bu kavram, siyaset, felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi pek çok disiplinin temel analiz alanlarından biri olmuştur. Gücün toplumsal yapılar ve insan ilişkileri üzerindeki etkisi oldukça geniş kapsamlıdır ve farklı perspektiflerden yorumlanabilir. Temelinde ise, bir aktörün diğerleri üzerinde etki kurma becerisi yatmaktadır.

Güç, tarih boyunca farklı düşünürler tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Michel Foucault, güç kavramını ilişkisel bir olgu olarak görür ve güç ile rasyonalitelerin sürekli birbirini etkilediğini belirtir; güç, durumsal ve ilişkisel bir yapı olarak kavramsallaştırılır. Holsti ise gücü, bir devletin sahip olduğu kaynakları kullanarak; ödül, ceza, ikna veya zorlayıcı yöntemlerle karşı tarafın davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirme kapasitesi olarak tanımlar. Ashley (1984) güç kavramını realist gelenekte iki boyutta inceler: biri güce sahip olma, diğeri ise güç olma hali.

Sosyolog Max Weber, gücü sosyal ilişkiler bağlamında ele alarak, bir aktörün direnişe rağmen kendi iradesini gerçekleştirme olasılığı olarak tanımlamıştır. Blau’ya göre güç, bireylerin veya grupların, başkalarını ödüllendirme yoluyla kendi istekleri doğrultusunda hareket ettirme biçimindeki etkisidir. Daft ve meslektaşları ise güç kavramını, bir organizasyon içindeki birey veya birimin, istenen sonuçlara ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği olarak açıklar. Mintzberg, gücü örgütsel sonuçları etkileme kapasitesi şeklinde basit ve doğrudan bir biçimde tanımlamıştır. Kanter ise gücü, işleri başarıyla

tamamlamak amacıyla insanları ve kaynakları harekete geçirebilme kapasitesi olarak değerlendirir; bu bağlamda güç, kontrol ya da egemenlikten çok, etkinlik ve kapasiteyi ifade eder. Robert Dahl'ın yaygın olarak kullanılan tanımına göre ise güç, bir aktörün başka bir aktörü kendi istemediği bir şeyi yapmaya zorlayabilme yeteneğidir.

3. Gücü Açıklayan Teoriler ve Varsayımları

3.1. Geleneksel Yaklaşımlar

3.1.1. Max Weber'in otorite tipleri

Max Weber, otorite anlayışını açıklarken üç temel meşruiyet biçimi üzerinde durmuştur: geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel otorite (Poggi, 2002: 123). Bu üçlü sınıflandırma, otoritenin hangi temellere dayanarak meşru kabul edildiğine göre şekillenmektedir (Birsin, 2012: 7). Ayrıca Weber'e göre, bir yönetim biçiminin yapısı ile yöneticilerin sahip olduğu özellikler, büyük ölçüde bu meşruiyet biçimlerinden hangisine dayandığıyla yakından ilişkilidir (Weber, 2012: 102).

3.1.2. Geleneksel Yaklaşım

Weber'e göre geleneksel otorite, uzun bir geçmişe sahip olan geleneklerin kutsal sayılmasına ve bu geleneklere uygun biçimde gücü elinde bulunduran kişilere duyulan yerleşik inanca dayanmaktadır (Weber, 2013: 54). Bu otorite türü, tarih boyunca süreklilik gösteren kuralların ve güç yapılarının meşruluğunu, onların kutsallığı üzerinden temellendirir. Bu bağlamda otoriteyi kullanan birey ya da gruplar, geleneksel normlara göre belirlenir. Kişisel otoriteye duyulan itaat de, söz konusu bireyin sahip olduğu geleneksel statüden ileri gelir (Weber, 2013: 69). Özetle, geleneksel otorite tarihsel sürekliliği nedeniyle meşru kabul edilir; geçmiş kuşakların bu otorite biçimini benimsemiş olması, ona tarihsel bir kutsiyet kazandırmıştır (Heywood, 2013: 277).

3.1.3. Karizmatik Yaklaşım

Weber'e göre karizmatik yaklaşım, liderin olağanüstü kişisel özelliklerine duyulan inancın kitlelerde otorite oluşturduğu, kriz dönemlerinde yeni düzen arayışını tetikleyen devrimci bir otoritedir. Ancak bu otorite istikrarsızdır ve sonunda sistematikleşme ihtiyacı doğurur; yani karakterden kuruma doğru bir dönüşümü tetikler.

Bu otorite türü, liderin kişisel çekiciliği, olağanüstü nitelikleri ve kitlelerin ona olan inancıyla oluşur. Yani önemli olan liderin gerçekten olağanüstü

olması değil, halkın onda o niteliklerin var olduğuna inanmasıdır. Karizma terimi ilk olarak dinsel bağlamda “Tanrı vergisi” anlamıyla kullanılmış olsa da, Weber bu kavramı toplumsal bağlamda olağanüstü kişilik özellikleri, vizyon ve liderlik gücü olarak genişletmiştir.

3.1.4. Yasal-Ussal Meşruiyet

Weber’in sınıflandırmasına göre yasal-ussal otorite, hukuki kuralların geçerliliğine ve bu kurallar doğrultusunda yetki verilmiş kişilerin bu yetkiyi kullanma hakkına sahip olduklarına dair inanca dayanır; bu yönüyle rasyonel bir temele sahiptir (Weber, 2013: 54). Bu otorite biçiminde, bir birey belirli bir üst otoriteye onun kişisel özelliklerinden dolayı değil, yasalar çerçevesinde meşru biçimde o konuma gelmiş olması nedeniyle itaat eder (Vergin, 2010: 74). Bu durumda itaat edilen kişi değil, onun temsil ettiği ve yasal olarak yetkilendirilmiş makamdır. Benzer şekilde, bu anlayışa tabi olan bireyler de kişisel bağıllıktan çok hukuki düzene bağıllık gösterir. Yasal-ussal otoritenin en açık örneklerinden biri ise modern bürokratik yapılar olarak görülmektedir (Oktay, 2003: 45-46). Weber’e göre günümüz yönetim biçimleri, büyük oranda bu otorite türü çerçevesinde işler. Bu tarz sistemlerde, iktidar ve ona bağlı kurallar bireylere değil, kurumsal yapılara dayanır ve kişisel çıkarların ötesinde, yapısal ve nesnel temellere oturtulur.

3.2. Dahl’ın Güç Tanımı

Dahl, gücü bir bireyin (A), başka bir bireyin (B) kendi isteğiyle yapmayacağı bir davranışı gerçekleştirmesini sağlama kapasitesi olarak tanımlar (Dahl, 1957: 203). Bu yaklaşım, gücün yalnızca bireysel bir özellik değil, insanlar arasındaki ilişkilere dayalı bir dinamik olduğunu ortaya koyar. Gücü bir bağımlılık ilişkisi içinde ele alan Emerson ise (1962: 33), A’nın B üzerindeki gücünü, B’nin A’ya duyduğu bağımlılıkla eşitleyerek bunu “Pab = Dab” şeklinde formüle eder.

Dahl, 1957 yılında kaleme aldığı makalesinde, “güç” kavramının birçok yazar tarafından yeterince açık ve işlevsel biçimde tanımlanamadığını ileri sürer. Oysa ona göre bu kavram, sistematik analizlerde kullanılabilecek ölçüde netleştirilebilir. Dahl, gücü karar alma süreçleriyle ilişkilendirerek bireyler arasında kurulan bir etkileşim biçimi olarak ele alır ve bu yolla gücün ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olduğunu savunur. Onun bakış açısına göre güç, bir toplumsal aktörün, karşılaştığı direnci aşarak belirli hedeflere ulaşmasını mümkün kılan bir etkidir. Dahl’in de ifade ettiği gibi, “güç” kavramı sosyal teorisinin kendisi kadar eski ve aynı zamanda belirsizlikler barındıran bir terimdir.

3.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak Bağımlılığı teorisi, genel anlamda örgüt içindeki ve örgütler arasındaki güç dinamiklerine odaklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu teoriye göre, örgütlerin işleyişi, para, teknoloji veya beceri gibi değerli kaynakların örgüte sağlanmasına bağlıdır. Bu kaynaklardan herhangi birini kontrol etme yeteneği, birey veya gruplara önemli bir güç sağlar (Pfeffer, 1981). Değerli kaynaklar ne kadar sınırlıysa, onları elinde tutanların gücü de o oranda artar (Wright ve McMahan, 1992, s. 311). Kaynak Bağımlılığı ve Güç Modeli, Pfeffer ve çalışma arkadaşlarının (Pfeffer ve Cohen, 1984; Pfeffer ve Langton, 1988) insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlamdaki etkilerini inceleyen araştırmalarından türemiştir. Bu model, temel olarak örgüt kuramındaki Kaynak Bağımlılığı Modeli'nden esinlenmiş olmakla birlikte, daha çok insan kaynakları yönetiminin güç ve politika boyutunu ele alır (Wright ve McMahan, 1992, s. 311). İnsan kaynakları yönetimi, kıt kaynakları elde etme becerisiyle iç politika üzerinde önemli bir güç kazanabilir (Wright ve McMahan, 1992, s. 313). Ayrıca, örgüt içerisindeki güç dağılımının insan kaynakları uygulamaları ve politikaları aracılığıyla yansıtıldığı kabul edilir.

3.3. Sosyal Değişim Teorisi

Bireylerin ve grupların sosyal ilişkilerini maliyet-kazanç analizi üzerinden değerlendirdiğini öne süren bir sosyolojik teoridir. Bu teori, ekonomik ilkeleri sosyal ilişkiler alanına uyarlayarak insanların davranışlarını rasyonel seçimlere dayandırır. Sosyal değişim teorisi, bireylerin sosyal etkileşimlerde bulunurken elde ettikleri ödüller (kazançlar) ile bu ilişkiler için yaptıkları yatırımları (maliyetler) kıyasladıklarını savunur. İnsanlar, maksimum kazanç ve minimum maliyet ilkesine göre hareket eder.

Sosyal değişim teorisi, özellikle George C. Homans, Peter Blau, John Thibaut & Harold Kelley'nin çalışmalarıyla gelişmiştir. Homans'a göre; İnsan davranışlarını ödül-ceza temelinde açıklarken, sosyal davranışları psikolojik davranışlarla benzer görmektedir. Ayrıca ödül konusunda da davranışın tekrar etme olasılığını artırmaktadır. Blau'ya göre ise makro düzeyde analiz yapar. Toplumsal yapılar ve bireyler arası sosyal değişim ilişkileri üzerinden şekillenir. Güç ise karşılıklı bağımlılık, normlar gibi kavramlara odaklanmaktadır. Thibaut ve Kelley'e göre ise sosyal psikolojik boyut katar. Karşılaştırma düzeyleri (comparison levels) kavramını geliştirirken, bireyin geçmiş deneyimlerine göre beklentilerini artırır. Alternatif seçeneklerin karşılaştırılmasına imkan tanır. Sosyal değişim teorisi, özellikle mikro düzeydeki ilişkiler (aile, arkadaşlık, romantik ilişkiler) için güçlü bir analiz

aracıdır. Fakat tek başına toplumsal yapının tüm yönlerini açıklamakta yetersiz kalabilir.

3.4. Franch ve Raven’ın Beş Güç Tabanı

Fransızca’da (veya genel olarak sosyal bilimlerde) John R. P. French ve Bertram Raven tarafından 1959 yılında geliştirilen “Beş Güç Tabanı” (Five Bases of Power) teorisi, bir kişinin başkaları üzerinde güç ve etki kurabileceği beş temel kaynağı tanımlamaktadır.

Beş temel kaynağı şu şekilde sıralanabilir:

1. Meşru Güç (Legitimate Power)

Kişinin konumu veya rolü nedeniyle sahip olduğu güçtür. Örnek olarak; Bir yöneticinin astlarına görev vermesi, bir öğretmenin öğrencilere ders vermesi gibi nitelendirilebilir.

2. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Başkalarına ödül verme kapasitesine dayanmaktadır. Örnek olarak bir patronun çalışanını terfi ettirmesi ya da prim vermesi ödüllendirme gücüne örnek olarak gösterilebilir.

3. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Ceza verme ya da olumsuz sonuçlar yaratma tehdidiyle etkileme gücüdür. Bir amirin çalışanının işine son vermekle tehdit etmesi buna örnek teşkil edebilir.

4. Uzmanlık Gücü (Expert Power)

Bilgi, beceri veya uzmanlığa dayanır. İnsanlar, uzman kişilere güvenir ve onların söylediklerine uyar. Bir doktorun tedavi önerilerine uyulması, bir yazılım mühendisine danışılması buna örnektir.

5. Karizmatik/Gönülden (Referans) Güç (Referent Power)

Başkalarının kişiye duyduğu hayranlık, saygı veya özdeşleşme isteğine dayanır. Örnek: Karizmatik liderler, ünlüler veya rol modeller.

3.5. Eleştirel Yaklaşımlar

3.5.1.Foucault’nun Güç Anlayışı

1. Güç-Bilgi (Power-Knowledge) İlişkisi

Foucault’ya göre, güç ve bilgi birbirinden ayrı varlıklar değildir; güç, bilgiye dayanır ve bilgi aracılığıyla yeniden üretilir. Güç, bilgiyle şekillenir ve bu bilgi de onun amaçlarına göre yeniden yapılandırılır.

2. Disiplinci Güç ve Panoptikon

Foucault'nun "Discipline and Punish" adlı eserinde ortaya koyduğu "panoptikon" metaforu, disiplinci gücün modern topluma nasıl nüfuz ettiğini gösterir. Panoptikon, bireyde sürekli gözetlendiğini düşünme etkisi yaratarak, davranışların içsel denetimle düzenlenmesini sağlar.

3. Biyo-iktidar (Biopower) ve Yönetimsellik (Governmentality)

Foucault'nun ileri dönem çalışmaları, "biyo-iktidar" ve "yönetimsellik" kavramlarını içerir. Biyo-iktidar, nüfusların yaşamını düzenlemeye dönük modern güç stratejilerini tanımlar. Yönetimsellik, devletin toplumu, bireylerin kendi davranışlarını da içerecek şekilde, doğrudan zor kullanmadan yönlendirmesini anlatır.

4. Mikro Güç (Micro-Power) ve Özneleşme

Foucault, gücün merkezî yapılardan ziyade mikro düzeyde, bireylerarası ilişkilerde ve gündelik pratiklerde işlediğini savunur. Güç, yüzeysel değil, sosyal düzlemde diffuse (yayılmış) bir etki alanına sahiptir. Bu bağlamda, bireyler hem iktidarı uygular hem de onun nesnesi haline gelirler.

5. Direnç ve Özne Kuruluşu

Foucault için özne, güç ilişkilerinin bir sonucu olarak oluşur; bu yüzden direniş ancak belirli bir güç yapı sistemi içinde mümkündür. Tam anlamıyla güçten bağımsız bir özne fikri, onun düşüncesinde mümkün değildir.

4.Örgütsel Güç Kaynakları

4.1.Meşru Güç (Yetki Gücü)

Bu güç türü, kişinin veya pozisyonun örgüt içindeki resmi yetki ve rollerinden kaynaklanır. Bireyler, yöneticilerin kararlarını kabul ederler çünkü bu kişilerin belirli bir otoriteye sahip olduğunu varsayarlar. Örneğin, bir müdür çalışanlardan rapor isteme hakkına sahiptir; bu, pozisyonunun ona sağladığı yasal güçten ileri gelir. Örnek: Bir departman yöneticisinin çalışanlarına görev dağılımı yapması.

4.2. Zorlayıcı Güç (Cezalandırma Gücü)

Zorlayıcı güç, bir kişinin diğerleri üzerinde baskı kurarak, istenmeyen sonuçlarla tehdit ederek davranışları yönlendirmesidir. Bu genellikle ceza verme, görevden alma, prim kesme gibi negatif sonuçlar yaratma gücüne dayanır. Örnek: Yöneticinin disiplinsiz davranan çalışanı uyarma veya işten çıkarma tehdidi.

4.3. Ödüllendirici Güç

Kişinin, diğerlerine ödül verme yetkisine dayanır. Bu ödüller maddi (prim, zam) veya manevi (takdir, terfi) olabilir. Bu tür güç, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilir. Örnek: Performans hedeflerini aşan bir çalışanın terfi ettirilmesi.

4.4. Uzmanlık Gücü (Bilgi Gücü)

Bu güç türü, kişinin bilgi, beceri ve deneyim gibi niteliklerinden kaynaklanır. Diğer kişiler, bu yetkinlikleri nedeniyle söz konusu kişiyi takip eder ve ona danışır. Özellikle bilgi temelli işlerde büyük önem taşır. Örnek: Yazılım konusunda uzman bir çalışanın projede karar alıcı rol üstlenmesi.

4.5. Referans Gücü (Karizma veya Çekim Gücü)

Bu güç, bireyin sahip olduğu karizma, kişilik özellikleri ve başkalarının ona duyduğu hayranlıktan kaynaklanır. İnsanlar bu tür kişileri rol model olarak görür ve onları taklit etme eğilimindedir. Örnek: Sevilen bir liderin çalışanları tarafından gönüllü olarak izlenmesi.

4.6. Bilgiye Erişim Gücü

Örgüt içinde bazı bireyler veya gruplar, stratejik bilgileri daha erken ve ayrıcalıklı şekilde elde edebilir. Bu bilgiye erişim, onların örgüt içindeki karar süreçlerinde daha etkili olmasını sağlar. Örnek: Üst yönetime yakın çalışan bir sekreterin, stratejik kararlardan önceden haberdar olması.

4.7. Ağsal Güç (Network Gücü)

Bu güç türü, bireyin sahip olduğu sosyal ilişkiler ve bağlantılar aracılığıyla oluşur. Çeşitli departmanlar, üst düzey yöneticiler veya dış paydaşlarla güçlü ilişkileri olan kişiler, bu bağlantılar sayesinde etki alanlarını genişletir. Örnek: Farklı bölümlerle iyi ilişkiler kurmuş bir proje yöneticisinin kararları kolayca hayata geçirebilmesi.

4.8. Karar Alma Süreçlerine Katılım Gücü

Birey, karar mekanizmalarında doğrudan yer aldığı anda, örgütte önemli bir etki alanı kazanır. Özellikle stratejik planlama gibi alanlarda aktif rol oynayan çalışanlar, gücünü bu süreçlerden alır. Örnek: Yıllık bütçe planlamasına katılan finans müdürünün kaynakların dağıtımındaki etkisi.

Tablo 1: Güç Kaynakları (Frenchve Raven, 1959).

Güç Kaynağı	Açıklama	Örnek
Meşru Güç	Resmi yetki ve pozisyona dayalı	Müdürün görev dağılımı yapması
Zorlayıcı Güç	Cezalandırma kapasitesi	Disiplin tehdidi
Ödüllendirici Güç	Ödül verme yetkisi	Terfi veya prim
Uzmanlık Gücü	Bilgi ve beceriye dayalı	Uzman görüşüyle yönlendirme
Referans Gücü	Karizma ve kişisel çekicilik	Gönüllü bağlılık
Bilgiye Erişim Gücü	Bilgiyi kontrol etme yetisi	Stratejik bilgiye erişim
Ağsal Güç	Sosyal ilişkilerden doğan etki	Network etkisi
Karar Sürecine Katılım	Karar alma mekanizmalarına doğrudan katkı	Stratejik planlama rolü

5. Örgütlerde Güç Simgeleri

Örgütler, sadece teknik ve işlevsel yapılar değil; aynı zamanda semboller, ritüeller ve görünür işaretlerle dolu sosyal sistemlerdir. Bu bağlamda, güç simgeleri, örgüt içinde kimin güçlü olduğunu göstermek, güç ilişkilerini meşrulaştırmak ve devam ettirmek için kullanılan görünür ve/veya algısal araçlardır. Bu simgeler hem fiziksel hem de sosyal/iletişimsel düzeyde varlık gösterir.

5.1. Mekânsal Ayrıcılıklar (Fiziksel Alanlar)

Örgüt içinde fiziksel mekanlar, güç dağılımının çok açık bir göstergesidir. Örneğin üst düzey yöneticilere ayrılmış büyük, özel ofisler; çalışanlardan ayrı katlarda yer alan yönetim odaları; kartlı geçiş sistemleriyle erişimi sınırlı alanlar gibi uygulamalar, fiziksel mekânın birer güç göstergesi olarak işlev gördüğünü ortaya koyar. Bu tür mekânsal düzenlemeler, yalnızca pratik ihtiyaçları değil; aynı zamanda hiyerarşik düzenin sembolik olarak pekiştirilmesini de sağlar. Örneğin CEO'nun ofisinin binanın en üst katında yer alması, yalnızca manzara avantajı değil; aynı zamanda “üstte” olmanın metaforik anlamını taşır.

5.2. Unvanlar ve Statü Simgeleri

Unvanlar, güç simgelerinin en doğrudan biçimlerinden biridir. “Genel Müdür”, “Koordinator”, “Kıdemli Uzman”, “Başkan Yardımcısı” gibi unvanlar, bireyin örgüt içindeki konumunu göstermenin ötesinde, ona yüklenen otoriteyi ve sosyal itibarı sembolize eder. Unvanın yanı sıra, kişisel ofis eşyaları (özel masa, deri koltuk, isimlik, makam aracı) da kişinin gücünü

ve statüsünü pekiştiren görsel öğelerdir. Bu semboller, çoğu zaman örgütteki ast-üst ilişkilerinde görünmez sınırlar yaratır.

5.3. Dil ve İletişim Tarzı

Güç, sadece eylemlerle değil; kullanılan dil aracılığıyla da kendini gösterir. Örgüt içi yazışmalar, toplantılarda kullanılan üslup, e-postalarda yer alan hitap biçimleri gibi unsurlar, güç ilişkilerinin dilsel izdüşümleridir. Örneğin, üst düzey yöneticilere hitap ederken kullanılan “Sayın”, “Değerli”, “Bilgilerinize arz ederim” gibi ifadeler, onların konumunu sembolik olarak yüceltir. Aynı zamanda ast konumda olan çalışanların iletişimde daha özür dileyici veya çekingen dil tercih etmesi, güç dengesizliğinin bir yansımasıdır.

5.4. Zamanın Kontrolü

Örgütlerde zaman, bir güç simgesi olarak önemli bir rol oynar. Üst düzey yöneticiler, toplantı saatlerini belirleyen, işleri öncelik sırasına koyan ve başkalarının zamanını doğrudan etkileyen pozisyonundadır. Diğer yandan alt kademedekiler, çoğu zaman kendilerine dayatılan zaman planlamalarına uymak zorundadır. Örneğin bir yönetici toplantıya geç geldiğinde bu hoş görülür, hatta gücünün bir göstergesi olarak kabul edilirken; aynı davranışı alt kademedeki bir çalışanın yapması disiplin sorunu olarak algılanabilir. Bu bağlamda, zamanı yönetme yetkisi, güçlü olmanın simgesel bir boyutudur.

5.5. Erişilebilirlik ve Ulaşılabilirlik

Güç sahibi bireylerin ne kadar “ulaşılabilir” olduğu da bir simgedir. Örneğin kapısında sekreter bulunan bir yönetici, kendisine ulaşmanın zor olmasıyla “önemli” ve “yoğun” olduğu izlenimini yaratır. E-posta ya da telefon gibi iletişim kanallarında filtreler oluşturarak sadece belirli kişilere erişim hakkı tanımak, bu gücün sürdürülebilirliğini sağlar. Bu tür uygulamalar, hem güç sahibinin zamanını koruma aracı hem de statüsünün bir göstergesi olarak işlev görür.

5.6. Giyim ve Dış Görünüm

Örgütlerde kıyafetler, sadece kurumsal kimliği değil; aynı zamanda güç ilişkilerini sembolize eder. Genellikle üst düzey yöneticiler daha pahalı, şık ve resmi kıyafetler tercih ederken; alt kademe çalışanlar daha sade ya da forma tipi kıyafetler giyer. Özellikle bankacılık, hukuk gibi formel sektörlerde takım elbise, kravat, ceket gibi giyim unsurları, ciddiyet ve otoriteyi temsil eder. Kıyafetteki küçük ayrıntılar (rozet, etiket, marka) bile sembolik güç göstergesi olarak algılanabilir.

5.7. Toplantılarda Oturma Düzeni

Örgüt içi toplantılarda kullanılan oturma düzeni, gücün fiziksel alandaki bir başka simgesidir. Örneğin toplantı masasında başkôşeye oturmak, genellikle en yetkili kişinin yeri olarak kabul edilir. Ayrıca sözü en çok dinlenen, tartışmayı yönlendiren kişilerin nerede oturduğu da güç simgelerinden biridir. Oturma düzeni sadece fiziksel bir konum değil; aynı zamanda örgütsel statünün bir yansımasıdır.

5.8. Eğitim ve Sertifika Sembolleri

Bazı örgütlerde diplomanın ya da mesleki sertifikaların ofiste görünür biçimde sergilenmesi (örneğin duvara asılmış yüksek lisans diploması), kişinin uzmanlık ve prestijini gösteren bir güç simgesi olarak kabul edilir. Özellikle profesyonel örgütlerde (hukuk büroları, danışmanlık firmaları, tıp merkezleri vb.) bu tür belgeler, bireyin meşruiyetini artırıcı semboller olarak görülür. Örgütlerde güç, yalnızca karar verme yetisiyle değil; bu yetkinin nasıl algılandığı, nasıl sembolleştirildiği ve günlük yaşamda nasıl “gösterildiği” ile de ilgilidir. Güç simgeleri, bireylerin pozisyonlarını hem meşrulaştırır hem de pekiştirir. Bu simgeler aracılığıyla örgütte görünmeyen hiyerarşiler kurulur, sürdürülür ve yeniden üretilir. Güç ilişkilerini anlamak isteyen herkes için, bu sembolleri “okuyabilmek”, örgütün yapısını ve dinamiklerini çözümleyebilmek açısından kritik önemdedir.

Sonuç

Örgütsel yapılarda güç, tek boyutlu ve durağan bir unsur olarak değil; aksine, çok katmanlı, bağlamsal ve sürekli evrilen bir dinamik olarak ele alınmalıdır. Bu durum, farklı kuramsal yaklaşımların güç olgusunu tanımlarken başvurdukları çeşitli varsayımlar ve açıklama modelleriyle daha da belirginleşmektedir. Geleneksel yaklaşımlar çoğunlukla gücü, hiyerarşik pozisyonlar, yetki sınırları ve resmi görev tanımlarıyla ilişkilendirirken; daha çağdaş perspektifler, gücün sosyal ilişkiler, etkileşim ağları ve sembolik pratikler üzerinden inşa edildiğine işaret etmektedir. Özellikle yapısalcı ve post-yapısalcı yaklaşımlar, gücün sadece sahip olunan bir şey değil, aynı zamanda bir ilişkisellik biçimi olduğunu vurgulayarak, örgüt içindeki iktidar ilişkilerini daha karmaşık ve çok boyutlu bir düzlemde değerlendirme olanağı sunar.

Örgüt içindeki güç simgeleri, bu çoğulcu yapının somutlaşmış formları olarak hem fiziksel hem de sembolik düzeyde etkili olmaktadır. Mekânsal düzenlemeler (örneğin ofis yerleşimi, kapalı/şeffaf ofis tercihleri), kurumsal iletişim pratikleri (resmi dilin kullanım biçimi, bilgiye erişim kanalları) ve

statü göstergeleri (ünvanlar, teknolojik donanımlar, ayrıcalıklı erişimler) gibi unsurlar, örgütsel güç ilişkilerinin günlük pratikler aracılığıyla yeniden üretildiği başlıca alanlardır. Bu bağlamda güç, sadece formel otorite ile değil; aynı zamanda sembolik sermaye ve sosyal prestij aracılığıyla da meşruiyet kazanır.

Özellikle dijitalleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte, güç sembelleri geleneksel fiziksel bağlamların ötesine geçerek dijital platformlarda yeni biçimler kazanmıştır. Erişim yetkileri, veri kontrolü, algoritmik yönetim biçimleri, çevrimiçi görünürlük ve dijital performans göstergeleri, günümüz örgütlerinde gücün yeniden tanımlandığı başlıca göstergeler arasındadır. Bu dönüşüm, örgüt içindeki bilgi asimetrisini derinleştirirken, dijital yetkinliğin yeni bir güç kaynağı olarak yükselmesine neden olmaktadır. Öte yandan, küreselleşme ve çokkültürlü iş ortamlarının yaygınlaşması, örgütsel güç dinamiklerinin kültürel bağlamdan bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Güç algısı, semboller aracılığıyla temsil edilen otorite biçimleri ve liderlik tarzları, kültürler arası önemli farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bazı kültürel bağlamlarda otoriter liderlik tarzı meşruiyet kazanırken, diğerlerinde katılımcı ve yatay ilişkilere dayalı güç anlayışları tercih edilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin güç yapılarını anlamada kültürel değişkenleri dikkate almaları, yalnızca çatışmaların önlenmesi açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve uyumun sağlanması bakımından da kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, çağdaş örgütlerde güç, sadece ekonomik kaynaklara ya da biçimsel yetki yapısına indirgenemeyecek kadar karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur. Sosyal ilişkiler, kültürel normlar ve teknolojik altyapılarla iç içe geçmiş bu yapı, örgütsel analizlerde gücün daha geniş ve eleştirel bir perspektifle ele alınmasını gerektirir. Bu çok katmanlı anlayış, hem güç ilişkilerinin daha gerçekçi biçimde kavranmasına olanak tanır hem de örgüt içi adaletin ve etkililiğin sağlanması açısından yöneticilere stratejik avantajlar sunar.

Kaynakça

- Abel, C. F. (2005). Beyond the mainstream: Foucault, power and organization theory. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(4), 495–519.
- Ashley, R. K. (1984). Power and world politics. *Mershon International Studies Review*, 28(2), 272–295. <https://doi.org/10.2307/222989>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Transaction Publishers.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Dean, M. (2010). *Governmentality: Power and rule in modern society* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ertekin, P. (2016). Örgütlerde güç kaynakları ve liderlik ilişkisi: Teorik bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(28), 303–316. <https://doi.org/10.11122/ijcep.2016.303>
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research, University of Michigan.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). Vintage Books. (Original work published 1975)
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977* (C. Gordon, Ed. & Trans.). Pantheon Books. (Original work published 1977)
- Foucault, M. (2007). *Security, territory, population: Lectures at the Collège de France, 1977–1978* (M. Senellart, Ed.; G. Burchell, Trans.). Palgrave Macmillan.
- Foucault, M. (2008). *The birth of biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978–1979* (M. Senellart, Ed.; G. Burchell, Trans.). Palgrave Macmillan.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Heywood, A. (2013). *Siyaset* (B. Kalkan, Trans.; 9. baskı). Adres Yayınları.
- Holsti, K. J. (1995). *International politics: A framework for analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Kanter, R. M. (1981). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 59(4), 65–75.
- Koçel, T. (2019). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı). Beta Yayınları.

- Lemke, T. (2001). 'The birth of bio-politics': Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. *Economy and Society*, 30(2), 190–207. <https://doi.org/10.1080/03085140120042271>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed.). SAGE Publications.
- Oktay, C. (2003). *Siyaset bilimi incelemeleri: Meşruiyet, sınıflandırma, kültür, modernleşme*. Alfa Yayınları.
- Pfeffer, J. (1978). The micropolitics of organizations. In M. W. Meyer & Associates (Eds.), *Environments and organizations* (pp. 29–50). Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Recai Coşkun, & Aydın, Ş. (2007). Örgütsel güç araçsallaştırılabilir mi? *Sakarya Üniversitesi örneği*. In 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (pp. 77–86). Sakarya. [Tebliğ]
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Vergin, N. (2010). *Siyasetin sosyolojisi* (7. baskı). Doğan Kitap.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press. (Original work published 1922)
- Weber, M. (2013). Bürokrasi ve otorite (H. B. Akın, Trans.; 6. baskı). Adres Yayınları.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/01492063920180020>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-S)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Örgütsel Kültür ve Güç İlişkileri 8

Veysi Turhan¹

Hasan Önal Şeyhanlıoğlu²

Said Kınır³

Özet

Bu çalışma, örgüt temelli kültürün otoriteler üzerinde oynadığı rolü irdelemektedir. Kültürün, gücü ön plana çıkaran ve çeşitlikleri kontrol altına alan bir vasıta olmakla beraber, sessizlik kültürünü ön plana çıkararak örgüt mensuplarının ifade özgürlüğünü kısıtladığı tartışılmaktadır. Dolayısıyla sessizlik ve ifade şekillerinin örgüt içindeki bağlantı, açıklık ve kontrol mekanizmalarıyla ne türde bir reaksiyon içinde olduğu değerlendirilmiştir. Buna ilaveten örgütlerde muhalefet ve ittifak ekseninde görünen kültür türleri tasnif edilmiş, bu türlerin örgütsel sadakat, yenilikçilik ve çatışma yönetimi üzerindeki muhtelif tesirleri ortaya çıkarılmıştır. Veriler, örgütsel kültür ve güç ilişkisinin müşterek ve güçlü bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, ölçülü bir kültür-güç reaksiyonunun daimi başarı ve çalışan katılımı için stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

Giriş

Örgütler siyasî ve ekonomik yapılanmaların yanı sıra toplumsal, kültürel ve ruhsal süreçlerin bir arada bulunduğu yapılardır. Bu anlamda örgütsel kültür, yapının kimliğini, gelenek-göreneklerini, ahlakî değerlerini, iletişim türünü ve fertler arasındaki ilişkileri yapılandıran ana unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Kültür, örgüt temelinde paylaşılan inanç ve değerlerin ötesinde, otoritenin meşrulaştırılmasına, var olan düzenin devam ettirilmesine ve çeşitliliklerin kontrol altına alınmasını yardım eden bir yapı işlevi görebilmektedir. Bu nedenle örgütsel kültür, sadece bir “sadakat ve aidiyet

1 Turizm Rehberliği Bilim Uzmanı, Milli Eğitim Bakanlığı, veysiturhan21resmi@gmail.com, 0009-0003-0505-8922.

2 Doç. Dr. Batman Üniversitesi Turizm Fakültesi, , 0000-0002- 9056-5237

3 Prof. Dr. - Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi, , 0000-0002-5459-3484

oluşturma” aracı değil, aynı zamanda toplumsal kontrolün, ahengin ve bazen de sessizliğin kaynağıdır.

Örgütsel kültürün araştırılması, birey-örgüt reaksiyonunu kavramada çok büyük bir öneme sahiptir. Bu kültür, örgüt mensuplarının ne tür eylemlerinin makul olduğunu göstererek onların kararlarını, kendilerini riske atma yönelimlerini ve düşünce özgürlüklerini direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca örgüt arasında iş birliği, ahenk ve yardımlaşmayı artırırken; öte yandan eleştirel sesleri kontrol altına alma, yenilikçi düşünceleri yasaklama ya da çatışmaları gizleme işlevi de görebilmektedir. Bu sebeple örgütsel kültür, sadece örgüt içindeki dinamikleri değil, aynı zamanda örgüt mensuplarının hazır bulunuşluğunu, dürtülerini ve örgütsel aidiyetini de oluşturan kuvvetli bir faktördür.

Kültürün bu çift yönlü yapısı, örgütlerin departman şekillerini ve örgüt mensuplarıyla kurmuş olduğu bağlantıları doğrudan etkilemektedir. Bilhassa hiyerarşik ve güç sahibi yapılarda kültür, komuta merkezi olarak işlev görürken; paydaş ve uyurlanabilir yapılarda kültür, dayanışma ve ortak çıkarım üretimi için bir temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla kültür, örgüt arasındaki otorite dengelerinin açık veya kapalı bir şekilde nasıl oluşturulduğunu ve devam ettirildiğini kavramada da çok önemli bir yorumlama aracıdır. Aynı şekilde kültür, örgüt fertlerinin eylemlerine yön veren kuralcı çerçeveler sergileyerek, örgütsel kimliğin devamlılığını ve yapısal belleğin iletilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel kültürün tesiri sadece dahili ilişkilerle sınırlı kalmayıp; aynı zamanda harici ortamla kurulan ilişkilerde de aktif rol oynamaktadır. Kültürel yapı, örgütün değişiklikleri açık olduğunu, yenilikçi potansiyelini ve çevresel uyum kapasitesini direkt olarak etki altına alabilmektedir. Durağan ve inatçı kültürel yapılar, değişken şartlara adapte olmakta zorluk yaşarken; ılımlı ve anlayan kültürler, örgütün devamlılığını pekiştirmektedir. Dolayısıyla kültür, hem bir denge unsuru hem de bir değişim aracı olarak kabul edilmelidir. Örgütlerin zamana yayılan başarısı, kültürel yapının her iki işlevi arasında oluşturulan sisteme bağlı olmaktadır.

Bu aşamada kültürün örgütler içinde bir legalleştirme ve kontrol altına alma aracı olarak nasıl çalıştığı irdelenecek; sessizlik kültürü, düşünce hürriyeti, dahili kontrol sistemleri ile muhalefet ve ittifak bağlamında örgütsel kültür türleri incelenecektir. Çalışmanın amacı, örgütsel kültürün çok yönlü işlevlerini –hem koruyucu hem de kısıtlayıcı boyutlarını– akademik bir perspektifte sunmaktır. Bu bağlamda, kültürün sadece arka planda kalan bir unsur olmadığı, aynı zamanda örgütsel eylemlerin ve kritik kararların oluşum ve gelişiminde etkili olduğu hipotezlerle açıklanmaktadır.

1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı, sosyal bilimlerin en esas ve en çok ihtilaflı kavramlarından biridir. Antropoloji, sosyoloji, psikoloji, iletişim, yönetim ve teşkilat faaliyetleri gibi pek çok sistem, kültürü çeşitli yönlerden açıklamış ve ifade etmiştir. Yaygın manada kültür; bir kitlenin bireyleri arasında aktarılan ilkeler, prensipler, kurallar, semboller, dil, standartlar, tutum biçimleri ve veri sistemlerinden oluşan aktif bir mekanizma olarak uygun görür. Bu mekanizma, fertlerin dünyayı nasıl kavradıklarını, açıkladıklarını ve bu açıklama şekillerinin kitlesel ya da kurumsal eylemlere nasıl evrildiğini saptar. Kültür, gerek ferdi tanıtımın gerekse toplumsal bağlılığın oluşumunda ana bir sorumluluk üstlenir (Nural& Kalay, 2023; Yahyagil, 2011).

Kültür sadece eskilerden gelen bir emanet olmamakla birlikte, bununla birlikte sürdürülebilir bir şekilde tekrar oluşturulan ve evrilen bir akıştır. Bu anlamda kültür, gerek geçmişten gelen devamlılık gerekse yenilenme kapasitesi barındırır. Kültürel öğeler; fertlerin pratiklerini yönlendiren normatif çerçeveler sunarken, aynı zamanda toplumsal yapının sınırlarını ve imkânlarını da belirler. Dil, semboller, ritüeller, mitler, hikâyeler ve kolektif hafıza gibi öğeler, kültürün hem taşıyıcıları hem de yeniden üreticileridir. Kültür, bireylerin hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu, hangi değerlerin öncelikli olduğunu ve hangi anlamların ortak olduğunu belirlemede işlevseldir (Güvenç, 1996).

Örgütsel manada kültür, bir örgütün fertlerinde olan kurallar, ölçütler, ritüeller, simgesel pratikler, mitler, hikâyeler ve dil gibi öğelerin tamamıdır. Bu öğeler, vakit geçtikçe örgütün eylemlerini, ortam ilişkilerini, yönetici şeklini ve kuralcı temennilerini sevk etmektedir. Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içindeki rollerini nasıl algıladıklarını, hangi davranışların ödüllendirildiğini veya cezalandırıldığını ve örgüt içi ilişkilerin nasıl kurulduğunu belirlemede temel bir çerçeve sunar. Ayrıca örgüt kültürü, dış çevreyle kurulan ilişkilerde tutarlılık ve kimlik oluşturma açısından da stratejik bir araçtır (Schein, 2010).

1.1. Kültürün Gücü

Kültür, bireylerin ortak yaşamlarına yön veren en sağlam dinamiklerden biridir. Sosyal düzlemde kültür; gelenek-görenekler, inançlar, değerler, simgeler ve dil vasıtasıyla kişilerin dünyayı kavrama, değerlendirme ve anlamlandırma şekillerini belirlemektedir. Bu yönüyle kültür, kişisel eylemlerin ölçülerini belirleyen ve sosyal düzenin sürekliliğini temin eden görünmez bir kontrol mekanizması görevi görmektedir (Yahyagil, 2011). Kültürün etkisi, bu görünmezliği yardımıyla kişiler üzerinde köklü bir etkide bulunmakta; çünkü genellikle araştırılmadan kabul edilen davranış

kalıplarını, düşünce yapılarını ve toplumsal ilişkileri normalleştirir (Schein, 2010).

Örgütsel olarak kültür, çalışma şekillerinden karar vermeye kadar, iletişim şekillerinden örgütsel değerlerin paylaşılmasına kadar birçok alan üzerinde etki bırakmaktadır. Kültür, örgütlerde karşılıklı bir anlam dünyası oluşturarak ferdler arasında sadakat duygularını sağlamlaştırmakta ve örgütsel birlikteliği sağlamaktadır. Lakin kültürün gücü sadece birleştirici değil, aynı zamanda sınırlayıcı ve kontrolcüdür. Ne tür düşüncelerin destekleneceği, ne tür eylemlerin onaylanacağı ve ne tür seslerin bastırılacağı, örgüt kültürünün gizli fakat otoriter mekanizmalarıyla belirlenmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2016).

Kültür, legalleştirici fonksiyonu sayesinde örgütsel gücün ve liderlik yapısının güç kazanmasına da katkıda bulunmaktadır. Örgüt içinde alınan kararların “normal” veya “zaruri” olarak idrak edilmesi, doğrusu kültürün sahip olduğu güçten kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda kültür, gücün sadece yasal ya da şekilsel kanunlara değil, aynı zamanda ortak inanç ve değerlere bağlı olarak devam ettirilmesini de mümkün kılmaktadır. Fakat birbiriyle aynı olan kültürel perspektif, muhtelif düşüncelerin, eleştirilerin ya da yenilikçi düşüncelerin kontrol altına alınması için de işletelebilmektedir. Sessizlik kültürü, bu anlamda kültürün kontrol edici tarafının somut bir örneği olarak ön plana çıkmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt mensupları genellikle hâkim olan örgütsel normlarla zıtlaşmamak için sessiz olmayı yeğlemektedirler (Kaya, 2019).

Kültürün gücü sahip olduğu bu yetkilerin yanı sıra örgütlerde muhalefet ve ittifak arasındaki uyuma da yön vermektedir. Güce dayalı örgüt kültürü, bir taraftan örgüt mensuplarının müşterek amaçlar etrafında bir araya gelmesini sağlarken; diğer taraftan örgüt içi zıtlıkların nasıl kontrol edileceğini de belirlemektedir. Uyum, çoğu zaman kültürel unsurların içselleştirilmesiyle oluşturulurken; çatışma ise, kültürel normlara kafa tutan ferdlerin ya da toplulukların varlığıyla ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda kültür, sadece toplumsal bir bağlayıcı değil, aynı zamanda bir bölünme ve rekabet ortamıdır (Hofstede, 2001).

Kültürün örgüt arasındaki gizli tesiri, örgüt mensuplarının eylemlerine yön veren kuramsal çerçeveler vasıtasıyla kendini ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçeveler, örgüt mensuplarının ne tür eylemlerin makul olabileceğini, ne tür düşüncelerin desteklenebileceğini ve ne tür kuralların aşılmaması gerektiğini açıklamaktadır. Bilhassa örgütlerde yer alan gayri resmi kurallar ve sembolik faaliyetler, kültürün rehberlik yapma gücünü sağlamlaştırmaktadır. Nitekim bu durum, bir taraftan örgüt mensuplarının örgütteki görevlerini

ve sorumluluklarını kavramada belirleyici olurken, diğer taraftan örgütsel kimliğin devamlılığını da temin etmektedir. Kültürün bu özelliği, örgütlerde gerek ferdi gerekse toplumsal eylemlerin şekillenmesinde önemli bir referans noktası olarak işlev görmektedir (Koçel, 2019).

Ayrıca kültür, örgütler arasındaki güç ilişkilerinin tabiatını da biçimlendirmektedir. Güç, kültürel normlar vasıtasıyla normalleştirilirken; kültür, bu güçten ne ölçüde faydalanılacağını, hangi kişiler tarafından yürütüleceğini ve hangi kapsamlarda işleneceğini açıklamaktadır. Bu ortak reaksiyon, örgütlerdeki liderlik şekillerini, karar verme zamanlarını ve çatışmaları yönetebilme şekillerini doğrudan etkilemektedir. Ortak kültürlerde gücün daha fazla paylaşımcı ve genel bir vasıta olarak kabul edilirken; hiyerarşik sistemlerde güç, kontrol ve denetim yapılarıyla uyum halinde olmaktadır. Dolayısıyla kültür, sadece bir değerler bütünü değil; aynı zamanda örgütsel yönetimin kapsam alanını çizen ve yöneten bir yapıdır (Eren, 2012).

Sonuç olarak, kültürün çok kapsamlı bir güce sahip olduğu söylenebilir. Bir taraftan kişileri ortak değerlerin etrafında bir araya getirerek sosyal ve kurumsal düzeni destek verirken, diğer taraftan eleştirel söylemlerin kısıtlandırılmasına ve çeşitliliklerin kontrol altına alınmasını yardımcı olmaktadır. Her iki görev, kültürü hem birleştirici hem de sınırlayıcı bir otorite olarak yorumlamayı zorunlu kılmaktadır. Örgüt temelli araştırmalar bakımından kültür, yalnızca geride duran bir unsur olarak değil, aynı zamanda örgüt içi güç dengelerinin en kritik belirleyicisi olarak görülmelidir (Metin, Tutgaç & Gündoğdu, 2022).

1.2. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, çağdaş yönetim ve örgüt faaliyetlerinde en çok münazara edilen kavramlardan biridir. Bu kavram, örgüt mensuplarının sahip olduğu ortak değerleri, inançları, gelenek-görenekleri ve simgeleri kapsamaktadır. Ayrıca örgüt temelli yaşamın gerek zahiri gerekse gizli taraflarını düzenlemektedir (Yahyagil, 2011). Dolayısıyla örgütsel kültür, örgüt içindeki işleyişi yönlendiren gizli bir “sosyal birleştirici” görevi görmektedir (Şahinyan, 2011).

Örgüt kültürü, kişilerin söylem ve eylemlerini şekillendirdiği için örgütsel organizasyonun da kritik bir belirleyicisidir. Otoriter bir örgüt kültürü, kişiler arasındaki sadakat duygularını pekiştirirken, örgütün amaçlarına uyum sağlamayı da basitleştirmektedir (Yolcu, 2016). Buna ilaveten, örgüt kültürü sadece bir birleşme vasıtası olarak değil, aynı zamanda kontrol ve denetim mekanizmasıdır. Kuralcı değerler, hangi eylemlerin mükafatlandırılacağını,

hangilerinin ise cezalandırılacağını açıklayarak örgüt içinde gizli bir otoritel yapı kurmaktadır (Özokutucu, L. C. (2019; Nural& Kalay, 2023).

Türkiye’de yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün çeşitli örgütsel verilen üzerinde tesir ettiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik eylemini fazlalastırabileceği veya azaltabileceği, kişilerin örgütsel demokrasiyi nasıl bir şekilde deneyimlediğine bağlı olmaktadır (Metin, Tutgaç & Gündoğdu, 2022). Öte yandan, liderlik şekli ve örgüt kültürü etkileşimi, kişilerin örgütsel aidiyet seviyelerini de biçimlendirmektedir. Bu veriler, örgüt kültürünün sadece “esnek” bir değerler bütününden ibaret olmadığını, aynı zamanda somut performans sonuçları oluşturan önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Uğuz, 2021).

Örgüt kültürü aynı zamanda örgüt içi çatışmaların ve uyumun belirleyicisidir. Kültürel değerlerin homojen olduğu ortamlarda çatışmalar daha az yaşanırken; kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu örgütlerde çatışma olasılığı da artmaktadır (Karcioğlu, Kahya & Buzkan, 2012). Ancak çatışmaların yönetim biçimi de kültürel yapıya bağlıdır; kimi kültürlerde otoriter yaklaşımlar baskınken, kimilerinde katılımcı ve demokratik çözüm yolları benimsenmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2016).

Sonuç olarak, örgütsel kültür hem bireyler hem de örgütler açısından çok boyutlu etkiler yaratmaktadır. Bir yandan örgütsel istikrarı, bütünlüşmeyi ve performansı desteklerken, diğer yandan kontrol ve baskı mekanizması olarak da işlev görebilmektedir. Bu nedenle örgütsel kültürün incelenmesi, yalnızca örgütlerin işleyişini anlamak için değil, aynı zamanda güç, otorite ve özgürlük ilişkilerini çözümlemek için de kritik öneme sahiptir (Gençer, 2019).

1.3. Sessizlik Kültürleri

İletişim, bir örgütün sağlıklı biçimde işleminin temel dayanaklarından biridir. Ancak her kurumda, çalışanların düşüncelerini, endişelerini ya da eleştirilerini rahatça dile getirebildiği bir ortamdan söz etmek mümkün değildir. Çoğu zaman farklı sebeplerle çalışanlar sorunlarını paylaşmaktan çekinirler ve bu durum, alan yazında “örgütsel sessizlik” kavramıyla açıklanır (Morrison & Milliken, 2000; Çavuşoğlu & Köse, 2016). Sessizlik, yalnızca bireysel bir tepki olmaktan çıkıp zamanla örgüt kültürüne yerleşebilir; böylece çalışanların ortak bir suskunluk tutumu geliştirdiği bir atmosfer oluşur. İşte bu durum, “sessizlik kültürü” olarak tanımlanmaktadır (Pinder & Harlos, 2001; Metin, Tutgaç & Gündoğdu, 2022).

Örgütlerde sessizlik kültürünün ortaya çıkışı çoğu zaman güç dengesizlikleriyle ve otorite ilişkilerinin baskınlığıyla yakından bağlantılıdır.

Çalışanlar, çoğu durumda cezalandırılma korkusuyla, dışlanma ihtimalinden ya da yöneticilerle ters düşme endişesinden dolayı suskun kalmayı tercih ederler (Yıldız, 2013). Başlangıçta yalnızca bir savunma refleksi gibi görünen bu tutum, zamanla kurum içinde yerleşik bir davranış biçimine dönüşür. Sessizlik artık sadece bireysel bir tepki değil, örgütte kabul gören ve hatta ödüllendirilen bir norm hâlini alır. Böylece sessizlik, kişisel bir strateji olmaktan çıkar; paylaşılan değerlerin, yani kurum kültürünün bir parçasına dönüşür. (Nural& Kalay, 2023)

Örgütlerde sessizlik kültürünün etkileri çok yönlüdür. Kısa vadede, bu sessizlik görünürde çatışmaları yatıştırır ve geçici bir uyum sağlayarak ortamın sakin kalmasına yardımcı olur. Fakat zamanla sessizlik, çalışanların yeni fikirler üretme, öğrenme ve gelişme şansını azaltır (Karcioğlu, Kahya & Buzkan, 2012). Çalışanlar, gördükleri sorunları, gözlemlerini veya önerilerini paylaşamadıkça, örgüt hatalarından ders çıkaramaz ve aynı sorunlar tekrarlamaya devam eder. Bu durum özellikle kriz anlarında, kurumun dayanıklılığını zayıflatır ve kırılganlığı artırır (Çakıcı, 2007).

Türkçe araştırmalar, sessizliğin genellikle güçlü hiyerarşiye sahip, iletişimin sınırlı olduğu ve otoriter liderliğin baskın olduğu örgütlerde yerleştiğini göstermektedir (Uğuz, 2021). Bu kültürün en dikkat çekici sonucu, çalışanlarda “öğrenilmiş çaresizlik” duygusunun ortaya çıkmasıdır. Çalışanlar, fikirlerini ya da eleştirilerini dile getirmelerinin hiçbir değişiklik yaratmayacağına inandıkça, sessizlik kalıcı bir davranış hâline gelir (Yolcu, 2016). Başka bir deyişle, susmak bir tercih olmaktan çıkar; örgütün bir parçası, neredeyse görünmez bir kural gibi benimsenir. Örgütlerde sessizlik alışkanlığının yerleşmesi, yalnızca çalışanların bireysel motivasyonunu etkilemekle sınırlı kalmaz; aynı zamanda kurumun öğrenme kapasitelerini ve yenilik geliştirme süreçlerini de doğrudan sınırlar. Araştırmalar, iletişimin kesintisiz olmadığı ve eleştiriye kapalı yönetim tarzlarının hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların yaratıcılık potansiyelinin bastırıldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, kurumların çevresel değişimlere hızla uyum sağlama becerilerini zayıflatır ve uzun vadede sürdürülebilirliklerini riske atar. Bu nedenle, sessizlik alışkanlığının olumsuz sonuçlarını azaltmak için yöneticilerin katılımcı bir liderlik yaklaşımı benimseyerek güvenli bir ortam inşa etmeleri ve çalışanların düşüncelerini özgürce paylaşabilecekleri yapısal düzenlemeler geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999).

Özetle, sessizlik alışkanlıkları, örgütlerin görünmez ancak etkili dinamiklerinden biri olarak öne çıkar. İlk bakışta istikrar sağlayıcı gibi görünse de, uzun vadede yenilik üretme kapasitesini, çalışanların bağlılığını

ve kurumun sürdürülebilirliğini tehdit eder. Bu nedenle, örgütlerin sessizliği dönüştürecek mekanizmalar geliştirmesi, yalnızca iletişim özgürlüğünü desteklemek açısından değil, aynı zamanda rekabet avantajı ve kurumsal başarı için de hayati bir öneme sahiptir (Gençer, 2019).

1.4. Örgütlerde İfade Özgürlüğü

İfade özgürlüğü, bireylerin fikirlerini ve duygularını açık bir biçimde paylaşabilme yetisi olarak tanımlanır. Örgütler bağlamında ise bu kavram, çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini yöneticilerle veya diğer ekip üyeleriyle özgürce aktarabilme olanağı anlamına gelir. Böyle bir özgürlük, yalnızca demokratik bir hak sağlamakla kalmaz; aynı zamanda kurum içi etkileşimi güçlendirir ve karar alma süreçlerini daha sağlıklı ve etkin hâle getirir (Sancar, 2007).

Kurumsal açıdan ifade özgürlüğünün en önemli getirilerinden biri, öğrenme ve gelişim süreçlerini hızlandırmasıdır. Çalışanlar düşüncelerini serbestçe dile getirebildiğinde, hatalar kolaylıkla fark edilir ve sorunlar çözülür. Bu durum, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına da uygun bir ortam yaratır. Tam tersine, ifade özgürlüğünün sınırlandırıldığı kurumlarda suskunluk hâkim olur; çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan kaçınır ve bu durum, örgütün gözden kaçan problemler karşısında adeta körleşmesine yol açar (Mert, 2018; Bayram & Özkanan, 2024)

Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerinin, kurumsal bağlılık, iş memnuniyeti ve performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşlerine değer verilen kurumlarda, çalışanlar daha yüksek motivasyon gösterir ve işbirliği düzeyleri artar. Buna karşılık, ifade hakkının sınırlı olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini önemsiz hisseder ve bu durum, işten ayrılma eğilimini yükseltir (Keleş, 2006; Çelik, 2019)

İfade özgürlüğü, sadece bireysel düzeyde değil, örgüt genelinde de güven atmosferinin güçlenmesine katkı sağlar. Çalışanlar, fikirlerini dile getirdiklerinde olumsuz bir tepki görmeyeceklerine inandıklarında, kurum içi güven duygusu gelişir. Bu güven ortamı, uzun vadede katılımcı bir örgüt ikliminin oluşmasına ve çalışanların aktif rol almasına olanak tanır (Demir, 2016; Çelik, 2019; Akduman, 2022).

İfade özgürlüğü, örgütlerde yalnızca bireylerin tatmin duygusu ve psikolojik güvenliği için değil, aynı zamanda etik bir yönetim anlayışının yerleşmesi açısından da kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların fikirlerini rahatça paylaşabildiği kurumlarda, etik dışı uygulamalara karşı daha sağlam bir iç denetim mekanizması oluşur. Bu durum, örgüt içindeki şeffaflığı

arttırırken, yöneticilerin hesap verebilirlik sorumluluğunu da güçlendirir (Karaköse, 2008). Ayrıca, ifade özgürlüğü, kurumsal etik iklimin pekişmesine katkı sağlar ve çalışanların örgüte duyduğu güven ile aidiyet duygusunu derinleştirir (Çevikbaş, 2004; Özdemir, 2021).

Bununla birlikte, ifade özgürlüğünün etkin biçimde hayata geçirilebilmesi yalnızca kültürel yapıya değil, örgüt içi iletişim kanallarının açıklığına da bağlıdır. Açık kapı uygulamaları, geri bildirim mekanizmaları ve yatay iletişim ağları, çalışanların görüşlerini rahatça aktarabilecekleri ortamlar oluşturur. Bu tür girişimler, ifade özgürlüğünün kurum genelinde yerleşmesini kolaylaştırırken, aynı zamanda çatışmaların yapıcı ve çözüm odaklı bir şekilde yönetilmesini sağlar. Dolayısıyla, ifade özgürlüğü, hem bireysel yetkinliklerin gelişimini hem de örgütün kurumsal olgunluğunu destekleyen temel bir yapı taşıdır. Sonuç olarak, örgütlerde ifade özgürlüğü, hem bireyler hem de kurumlar açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir. Bu özgürlüğü teşvik eden bir kurum iklimi, yalnızca çalışanların psikolojik güvenliğini sağlamaz; aynı zamanda örgütün yenilik üretme kapasitesini ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini de güçlendirir (Dökmen, 2005; Özdemir, 2021).

2. Çatışma Ekseninde Kültür Tipleri

Örgütlerde çatışmalar, kaçınılmaz ve doğal bir süreçtir; çalışanların farklı beklentileri, değer yargıları, hedefleri veya iletişim biçimleri bu duruma zemin hazırlar. Çatışmaların nasıl yönetileceği ise doğrudan kurumun kültürel yapısıyla bağlantılıdır (Karcıoğlu, Kahya & Buzkan, 2012). Örgüt kültürü, çatışmaların algılanış biçimini, yorumlanma tarzını ve çözüm yollarını belirleyen temel çerçeveyi sunar.

Literatürde, çatışma bağlamında kültür tipleri genellikle dört başlık altında incelenir: “güç odaklı kültür”, “rol odaklı kültür”, “başarı odaklı kültür” ve “destekleyici kültür” (Halis, 2000). Güç odaklı kültürün baskın olduğu kurumlarda çatışmalar çoğunlukla otoriter yöntemlerle bastırılır; karar alma süreçleri merkezileşmiş olup farklı sesler genellikle tehdit olarak algılanır (Çavuşoğlu & Köse, 2016). Rol odaklı kültürlerde ise çatışmalar, kurallar ve prosedürler aracılığıyla çözülmeye çalışılır; bu nedenle bireyler arası esneklik sınırlıdır.

Başarı odaklı kültür hâkim olan örgütlerde çatışmalar genellikle performans ve hedef odaklıdır. Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmak için yoğun çaba gösterirken, ortaya çıkan çatışmalar işlevsel biçimde yönetilerek yenilik ve değişimi destekler. Destekleyici kültürün baskın olduğu kurumlarda ise

çatışmalar, diyalog ve uzlaşma yollarıyla çözülür. Güven ve karşılıklı anlayış, çatışmaları yapıcı bir araç hâline dönüştürür (Eren, 2012).

Araştırmalar, farklı kültür tiplerinin çatışma yönetim biçimlerini belirgin şekilde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Türkiye’de yapılan bir çalışmada, güç odaklı kültürün otoriter çatışma yönetimini teşvik ettiği; destekleyici kültürün ise işbirlikçi ve uzlaşmacı yöntemleri desteklediği saptanmıştır. Benzer şekilde, rol odaklı kültürlerde kurumsal prosedürlerin öne çıktığı, başarı odaklı kültürlerde ise çatışmaların yenilikçi çözümler için fırsat olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir (Karcıoğlu, Kahya & Buzkan, 2012).

Sonuç olarak, örgütlerde çatışmalardan doğan kültürel yapılar, kurum içi iklimi ve çalışanlar arasındaki etkileşimi derinlemesine şekillendirmektedir. Güç ve rol odaklı kültürler çoğunlukla baskıcı ve kısıtlayıcı yöntemleri öne çıkarırken, başarı ve destek odaklı kültürler çatışmaları yapıcı bir araç olarak değerlendirerek örgütün gelişimine katkıda bulunur. Bu nedenle, kurumların çatışma yönetiminde etkili bir strateji geliştirebilmeleri için, sahip oldukları kültürel yapının bilincinde olmaları hayati önem taşımaktadır..

3. Uyum Ekseninde Kültür Tipleri

Bir örgütün uzun vadeli başarısı sadece verimlilik veya performansla ölçülmez; kurum içindeki işbirliği ve uyum da hayati öneme sahiptir. Uyum, çalışanların ortak değerler etrafında birleşmesi, hedefleri içselleştirmesi ve koordineli çalışmasıyla gerçekleşir (Yahyagil, 2011). Bu süreci yönlendiren en güçlü araçlardan biri ise örgüt kültürüdür; kültür, davranış kalıplarını şekillendirir ve kurum içi uyumun kalıcı olmasını sağlar (Eren, 2012).

Farklı kültürel yapılar, uyumun sağlanma biçimini farklılaştırır. Kurallar ve standart prosedürlerin ağırlıklı olduğu rol odaklı yapılar, istikrarı koruyarak uyumu tesis eder. Güven ve iletişim temeline dayanan destekleyici yapılar, çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği ve dayanışma ortamı yaratır. Başarı odaklı kültürler, hedef odaklı performans ve rekabet ile uyumu sağlar; bu yaklaşım yeniliği teşvik ederken, zaman zaman bireysel anlaşmazlıkları da artırabilir. Güç odaklı yapılar ise merkezi karar mekanizmalarıyla uyumu zorunlu kılar; gönüllü katılımdan çok otoriteye bağlılık üzerinden denetim söz konusudur (Karcıoğlu, Kahya & Buzkan, 2012).

Türkiye’de yapılan çalışmalar, destekleyici kültürün çalışan bağlılığı ve motivasyon açısından en olumlu sonuçları verdiğini göstermektedir (Gençer, 2019). Otoriteye dayalı güç kültürü kısa vadede düzen sağlayabilse de, uzun dönemde çalışanlarda baskı ve motivasyon kaybına yol açabilir (Çavuşoğlu & Köse, 2016). Başarı odaklı yapılar ise yenilikçiliği desteklese de, zaman

zaman çalışanlar arasında rekabet kaynaklı çatışmalara zemin hazırlayabilir (Eren, 2012).

Örgüt içindeki uyumun tesis edilmesinde yalnızca kültürel yapı değil, liderlik yaklaşımı ve iletişim biçimi de belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle katılımcı ve dönüştürücü liderlik modelleri, çalışanların kurum değerlerini benimsemesini kolaylaştırır ve ortak hedefler doğrultusunda işbirliğini teşvik eder. Bu bağlamda, liderin kültürü destekleyen tutumu, uyumun sürekliliği için hayati bir rol oynar. Benzer şekilde, şeffaf ve açık iletişim ortamları, çalışanların kendilerini ifade etmesini ve örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlar; böylece kültür, yalnızca yapısal bir unsur değil, aynı zamanda sürekli etkileşim halinde olan dinamik bir alan olarak ortaya çıkar (Koçel, 2019).

Örgütsel uyumun kalıcılığı, kültürün çevresel değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesiyle de doğrudan ilişkilidir. Katı ve esnek olmayan kültürel yapılar, hızla değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmelere adaptasyon sağlamakta güçlük çekebilir. Bu nedenle, kurum kültürünün hem iç tutarlılığı hem de dışsal esnekliği dengeli bir biçimde yönetilmelidir. Esnek kültürler, çalışanların değişime açık olmasını ve yenilik süreçlerine aktif katılımını destekler. Bu perspektiften bakıldığında, kültür tiplerinin yalnızca mevcut uyumu sağlamakla kalmayıp, gelecekteki örgütsel dönüşümlere de katkıda bulunup bulunmadığı değerlendirilmelidir (Şimşek & Çelik, 2021). Sonuç olarak, uyum odaklı kültür tipleri, örgütün dirençliliği, çalışan bağlılığı ve kurumsal sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

4. Örgütsel Kültür ve Güç Arasındaki İlişki

Örgütsel kültür, kişilerin ortak değerleri, normları ve davranış şekillerini kapsayan bir sistem iken; güç ise bu değer ve normların gerçekleşmesini, devam ettirilmesini ya da değiştirilmesini sağlayan önemli bir mekanizmadır (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2014). Güç, örgütün içinde hem görünür bir otorite biçiminde hem de daha üstü kapalı normlar, simgeler ve iletişim şekilleri vasıtasıyla kendini gösterebilmektedir. Bu anlamda örgütsel kültür, otoritenin meşrulaştırılmasına öncülük ederken, aynı zamanda güç dengelerinin örgütsel sistemin devam ettirilmesinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010).

Örgüt kültürü ve güç arasındaki denge özellikle de üç hususta dikkat çekmektedir. İlk olarak, güç ve hiyerarşi hususudur. Güç, örgütsel kültürün içinde liderlerin otoritelerini legalleştirirken, diğer örgüt mensuplarının da bu otoriteyi kabul etmesini sağlamaktadır. İkinci olarak, kontrol ve denetim hususudur. Güç, örgüt kültürünün örgüt mensuplarının eylemlerine yön vermesi için bir araç işlevi görmektedir; bu da örgüt içinde sistemin muhafaza

edilmesini sağlamaktadır (Eren, 2012). Üçüncüsü ise ortak katılım ve direnç hususudur. Örgüt mensupları, kültürel normlar sayesinde örgütsel değerlere katılırken, aynı zamanda muhtelif değerleri olan gruplar direnç kültürü geliştirebilmektedir (Şahin, 2019).

Türkiyede faaliyet gösteren örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, otorite sahibi hiyerarşik mekanizmalarda kültürün daha fazla otorite temelli şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, örgüt mensuplarının düşüncelerini ifade etme tarzlarını da kısıtlamaktadır. Ayrıca katılımcı yöneticilik anlayışının hakim olduğu örgütlerde güç daha fazla bölüşülmekte ve kültür, demokratik ilkeler üzerinden biçimlenmektedir. Böylece örgütlerde güç ile kültür arasındaki denge sadece otoriteyi değil, aynı zamanda dayanışmayı ve motivasyonu da doğrudan etkilemektedir (Özkalp & Kirel, 2010).

Örgütsel kültür ile güç arasındaki etkileşim, sadece sistemsel seviyede değil, aynı zamanda sosyolojik ve psikolojik seviyede de ortaya çıkmaktadır. Güç, örgüt içinde ne tür söylemlerin ve eylemlerin geçerli olduğunu açıklayarak kültürel kodları oluşturmaktadır. Nitekim bu durum, örgüt mensuplarının örgüt içindeki yerlerini ve görevlerini kavramalarını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, herhangi bir örgütte belirli unsurların (müdür odası, unvan, kıyafet türü vb.) güç unsuru olarak sayılması, kültürel normların bu unsurlar çerçevesinde kurulmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle de güç, kültürel yapının gizli ama yönlendirici bir unsur hâline gelmektedir (Erkmen, 2010)

Örgüt kültürü, güç dengelerinin devamlılığını sağlamak adına bir meşruiyet düzlemi sunmaktadır. Bu meşruiyet, örgüt mensuplarının örgütün belirlediği kuralları ve yönetici vasıflarını içselleştirmesiyle pekişmektedir. Fakat bu içselleştirme aşaması, daima gönüllülük esaslı gerçekleşmemektedir. Bilhassa otokrat güç mekanizmalarının egemen olduğu örgütlerde kültür, denetim aracı olarak işlerken; daha katılımcı örgütlerde kültür, dayanışma ve ortak ürün üretimi için bir düzlem oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü ve güçler arasındaki denge, örgütlerin demokratikleşme seviyesini ve örgüt mensuplarının örgütü temsil eden vatandaşlık davranışlarını da doğrudan etkileyebilmektedir (Martin, 2002).

Sonuç itibarıyla, örgütsel kültür ve güç arasındaki denge, örgütlerin yönetim şekillerini, karar verme süreçlerini ve örgüt mensuplarının eylemlerini temelden etkilemektedir. Güç, kültürün kuralcı düzenini muhafaza eden bir vasıta olarak görev yapmaktadır. Kültür ise gücün legal olma kaynağını temin etmektedir. Bu sebeple örgütlerin sürdürülebilirlik ve başarı hedeflerinde, güç ve kültürün etkileşiminin sistematik bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

5. Sonuç

Bütün bu bilgilerden yola çıkarak, örgütsel kültür ve güç arasındaki denge, örgütlerin kimliğini, örgüt mensuplarının eylemlerini ve örgütlerin sürdürülebilirliğini gösteren temel bir çerçeve teşkil etmektedir. Bu sebeple örgütler, kültür ve güç arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak, gerek gücün işleyişini gerekse örgüt mensuplarının ortak katılımını sağlayacak liderlik anlayışları geliştirmelidir. Güç ve kültür arasındaki bu denge sadece yönetsel kuralları değil, aynı zamanda örgüt içi dengelerin niteliğini, örgüt mensuplarının örgüte karşı beslediği güveni ve örgütsel aidiyet seviyelerini de doğrudan etkilemektedir. Bilhassa ortak kültürlerin yaygın olduğu yapılarda, otorite daha çok paylaşımcı bir vasıta olarak görev yapmaktadır. Bu durum da örgüt mensuplarının kendilerini ifade edebilmelerini, karar verme süreçlerine dahil olmalarını ve örgütle daha sağlam bir bağ kurmalarını sağlamaktadır.

Buna karşılık, otoriteye dayalı ve hiyerarşik kültürlerin egemen olduğu örgütlerde güç, daha çok kontrol ve denetim mekanizmaları üzerinden işletilmekte; bu durum, örgüt mensuplarının ifade özgürlüğünü sınırlandırarak sessizlik kültürünün oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Sessizlik kültürü, örgüt içinde potansiyel sorunların görünmez kalmasına, yenilikçi fikirlerin bastırılmasına ve örgüt mensuplarının psikolojik iyi oluşlarının zedelenmesine neden olabilir. Bu bağlamda, örgütlerin uzun vadeli başarısı yalnızca güçlü bir kültürel yapıya değil, aynı zamanda bu yapının örgüt mensuplarının katılımını ve ifade özgürlüğünü destekleyecek biçimde tasarlanmasına bağlıdır. Güç ve kültür arasındaki ilişkinin sağlıklı biçimde yönetilmesi, örgütlerde hem yönetsel etkinliği hem de insani gelişimi mümkün kılacak bir zemin oluşturur.

Örgütsel kültürün güce aracılık eden bir yapı olarak işlev görmesi, aynı zamanda örgüt içi normların ve değerlerin nasıl üretildiğini ve yeniden üretildiğini de belirler. Bu üretim süreci, yalnızca yöneticilerin değil, tüm örgüt üyelerinin katılımıyla şekillendiğinde kültür daha kapsayıcı ve dinamik bir nitelik kazanır. Aksi takdirde kültür, yalnızca belirli bir grubun çıkarlarını koruyan ve farklılıkları bastıran bir araç hâline gelebilir. Bu noktada kültürün demokratikleşmesi, örgüt içi eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir. Gücün meşru biçimde kullanılması, kültürün bu ilkeleri desteklemesiyle mümkündür.

Ayrıca kültür ve güç arasındaki ilişki, örgütlerin değişim ve dönüşüm süreçlerinde de kritik bir rol oynar. Değişime açık kültürel yapılar, gücün yeniden tanımlanmasına ve daha esnek biçimlerde kullanılmasına olanak tanır. Bu tür yapılar, örgütlerin çevresel belirsizliklere karşı daha dirençli

olmasını ve yenilikçi stratejiler geliştirmesini kolaylaştırır. Güç, bu bağlamda yalnızca bir kontrol aracı değil, aynı zamanda bir yönlendirme ve ilham kaynağı olarak da işlev görebilir. Kültür ise bu gücün hangi değerler etrafında şekilleneceğini ve nasıl meşrulaştırılacağını belirleyen bir çerçeve sunar.

Türkçe literatürde yapılan çalışmalar, özellikle kamu ve özel sektör örgütlerinde kültür ve güç ilişkilerinin farklı biçimlerde tezahür ettiğini göstermektedir. Kamu kurumlarında daha çok hiyerarşik ve bürokratik kültürler egemenken, özel sektörde katılımcı ve yenilikçi kültürlerin yükselişte olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılık, örgütlerin yönetim biçimlerini, örgüt mensuplarıyla kurdukları ilişkileri ve stratejik yönelimlerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla kültür ve güç arasındaki ilişki, yalnızca içsel bir dinamik değil; aynı zamanda örgütün dış çevreyle kurduğu bağların niteliğini de belirleyen bir faktördür.

Son olarak, örgütsel kültürün destekleyici ve kapsayıcı bir yapıya sahip olması, gücün meşru, adil ve paylaşımcı biçimde kullanılmasını kolaylaştırır. Bu tür bir kültürel yapı, yalnızca örgüt içi uyumu ve iş birliğini artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgütün dış çevreyle olan ilişkilerinde de güvenilirlik ve itibarı pekiştirir. Dolayısıyla kültür ve güç arasındaki ilişki, örgütlerin stratejik yönelimlerini, değişim kapasitesini ve kurumsal dayanıklılığını belirleyen çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede örgütler, kültürel yapılarının güce nasıl aracılık ettiğini sorgulamalı; otoriteyi yeniden tanımlayan, katılımı teşvik eden ve ifade özgürlüğünü kurumsallaştıran yönetim modelleri geliştirmelidir. Bu yaklaşım, hem örgüt mensuplarının psikolojik güvenliğini hem de örgütlerin uzun vadeli başarısını güvence altına alacak bir yönetsel vizyonun temelini oluşturacaktır.

Kaynakça

- Akduman, G. (2022). *Örgütsel güven*. Özgür Yayınları.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gereken durum analizi: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(18), 73-92.
- Bayram, V. & Özkanan, A. (eds.) (2024). *Örgütsel Davranış*. Özgür Yayınları. DOI:
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 391-418.
- Çelik, G. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi*. İstanbul: İKSAD Yayıncılık
- Çevikbaş, R. (2004). *Yönetimde etik ve yozlaşma*. Etik Kurulu Yayınları.
- Demir, C. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati*. Sistem Yayıncılık.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. Beta Yayınları.
- Gençer, G. (2019). *Otel işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı arasındaki ilişki: Kuşadası örneği* (Yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güvenç, B. (1996). *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. baskı). Sage Publications.
- Karicioğlu, F., Kahya, C., & Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 35-56.
- Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İlaç üretim ve dağıtım firmalarında bir araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.

- Koçel, T. (2019). *İşletme yöneticiliği* (17. bs.). Arıkan Yayınları.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel öğrenme*. Artikel Yayıncılık.
- Metin, İ., Tutgaç, C., & Gündoğdu, B. (2022). Örgüt kültürü ve örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 25-44. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1129290>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nural, D., & Kalay, F. (2023). Örgüt kültürü: Teorik bir inceleme. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 627-647. <https://doi.org/10.18023/kafkases.1258064>
- Özdemir, N. (2021). *Whistleblowing (bilgi ifşası) ve örgütsel güven*. Eğitim Yayınları.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özokutucu, L. C. (2019). Örgüt kültürünün çalışan davranışı üzerindeki etkisi (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Şahin, A. (2019). *Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik*. Hazine ve Maliye Bakanlığı Yayınları.
- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sancar, T. (Ed.). (2007). *İfade özgürlüğü: İlkeler ve Türkiye*. İletişim Yayınları.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. baskı). Jossey-Bass.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Uğuz, B. (2021). *Lider kaynaklı korku kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki rolü* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yahyağıl, M. Y. (2011). *Kültür kavramı ve örgüt kültürü*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yolcu, H. (2016). Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: Kuramsal bir çalışma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 619-648. <https://doi.org/10.26466/opus.306881>

Örgütsel Değişim, Direnç ve Güç Dönüşümleri 8

Zümrüt Hatice Şekkeli¹

“Değişmeyen tek şey değişimdir”

Herakleitos

Özet

Örgütsel değişim, küresel rekabetin, dijital dönüşümün ve toplumsal beklentilerin hızla farklılaştığı günümüz koşullarında, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir süreç hâline gelmiştir. Değişim, yalnızca örgüt yapısını değil; stratejileri, kültürel kodları, iletişim biçimlerini ve bireyler arası ilişkileri de yeniden şekillendirmektedir. Ancak her dönüşüm, belirsizlik, istikrar kaybı ve mevcut düzenin tehdit altına girdiği algısını beraberinde getirerek bireylerde ve gruplarda direnç davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Direnç, çoğu zaman bir engel olarak görülse de aslında örgütlerin kendilerini koruma, yönlerini yeniden değerlendirme ve değişim sürecine ilişkin geri bildirim üretme biçimi olarak işlev görmektedir. Değişim ile direnç arasındaki etkileşim, örgütlerde güç dağılımını sürekli yeniden inşa etmektedir. Direnç yalnızca bir karşı duruş değil, aynı zamanda otoritenin, meşruiyetin ve kontrolün nasıl uygulandığına dair bir sorgulama biçimidir. Bu süreçte bazı aktörler mevcut konumlarını korumaya çalışırken; bilgi, ilişkisel sermaye veya sembolik etki gücüne sahip olanlar yeni otorite biçimleri geliştirmektedir. Teknolojik yenilikler, esnek çalışma biçimleri ve öğrenme odaklı örgüt kültürleri bu güç temellerini çeşitlendirmekte; örgütleri katı hiyerarşilerden uzaklaştırarak daha paylaşımcı ve ağ temelli etkileşim sistemlerine yönlendirmektedir. Bu çerçevede örgütsel güç, sabit bir otorite alanı olmaktan çıkarak, bilgiye erişim, sosyal etkileşim ve kültürel meşruiyet üzerinden sürekli yeniden üretilen dinamik bir süreç biçimini almaktadır. Bu dönüşümün doğru anlaşılması, değişimin yönetiminde sürdürülebilir denge ve etkililik açısından temel bir gereklilik teşkil etmektedir.

1 Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, zhkipern@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0001-5090-4372

Giriş

Küreselleşme, artan rekabet, teknolojik yenilikler, siyasi, hukuki ve ekonomik yapılarıdaki dönüşümler, müşteri taleplerindeki farklılaşmalar, işgücü yapısındaki değişimler ve ekolojik çevre koşulları gibi birçok unsur örgütleri sürekli değişime zorlamaktadır. Değişen iç ve dış çevre koşullarına yanıt olarak örgütlerin etkinlik ve verimliliğini yükseltmeyi, çalışanların tatmin düzeyini artırmayı hedefleyen örgütsel değişim, günümüz örgütleri açısından kritik bir olgu haline gelmiştir. Çünkü başarı elde edebilmek için yalnızca çevreye uyum göstermek yeterli değildir; örgütlerin değişimlere uyum sağlama hızlarını artırmaları, yenilikçi uygulamalara yönelmeleri ve kimi durumlarda değişimin bizzat kaynağı hâline gelmeleri gerekmektedir (Olca, 2010).

Değişim, sistemlerin, örgütlerin, bireylerin veya ortamların mevcut bir durumdan niteliksel olarak farklı bir duruma geçtiği; yapısal, davranışsal, prosedürel, kültürel ya da çevresel nitelikte dönüşümler içerdiği; sürekli geri bildirim, ortak öğrenme ve kaynakların yeniden düzenlenmesiyle şekillenen çok boyutlu ve dinamik bir süreçtir (Cameron & Green, 2020)

1. Örgütsel Değişim

Gelişim, yenileşme, dönüşüm, reform ve yeniden yapılandırma kavramları, sıklıkla değişimin eş anlamlı gibi kullanılmaktadır. Ancak değişim, bütün bu kavramları kapsayan üst düzey bir çatı niteliği taşımaktadır. Bu çatının altında, *yenileşme* bilinçli olarak planlanmış ve yönlendirilen değişiklikleri ifade ederken, *dönüşüm* mevcut yapının köklü biçimde ortadan kaldırılarak yerine bütünüyle farklı bir yapının geçmesini anlatmaktadır. Daha yalın hâlden daha karmaşık ve kapsamlı olana doğru niteliksel ve niceliksel ilerlemek *gelişim*; mevcut durumun işlevselliğini ve etkinliğini artırmaya dönük iyileştirme, düzeltme ve ıslahat girişimleri *reform* ve örgütsel yapılarda görev, rol ve ilişkilerin yeniden tanımlanarak düzenlenmesi ise *yeniden yapılandırma* olarak ifade edilmektedir (Çoban, 2016).

Değişim ise, sistemlerin, organizasyonların, bireylerin veya çevrelerin zaman içinde dönüşüm geçirdiği, mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçişi içeren süreçtir. Bu dönüşüm yapısal, davranışsal, kültürel, prosedürel veya çevresel nitelikte olabilir ve genellikle uyum sağlama, öğrenme ve hedeflerin veya kaynakların yeniden hizalanmasını gerektirmektedir. Sistem perspektifinden bakıldığında, değişim, statükoyu bozan ve uyum veya dönüşüme yol açan iç ve dış güçler arasındaki dinamik ve genellikle doğrusal olmayan bir etkileşim olarak görülmektedir (Burnes, 2004). Gelişimsel ve sosyal değişim perspektifinden bakıldığında, değişim genellikle

yenilik, politika reformu, ekonomik evrim veya kolektif eylem tarafından yönlendirilen, toplumsal normlarda, davranışlarda ve kurumlarda uzun vadeli kaymaları olarak tanımlanmaktadır (Inglehart & Baker, 2000). Örgütsel teoriye göre ise değişim; örgütlerin içsel ihtiyaçlara veya dış çevresel baskılara yanıt vermek için yapı, strateji, süreç veya kültür unsurlarını değiştirdiği kasıtlı veya ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Armenakis & Bedeian, 1999; Weick & Quinn, 1999). Diğer bir ifade ile örgütün mevcut kapasitesini işlevsel olarak artırmak amacıyla olumlu veya olumsuz, planlı veya plansız bir şekilde, belirgin bir öngörü ve bilinçle başka bir biçime dönüştürülmesini içeren bir süreç *örgütsel değişim* olarak adlandırılmaktadır (Yeşil, 2018).

Literatürde örgütsel değişim, farklı yönleriyle ele alınmış ve çeşitli tanımlarla açıklanmıştır. Robbins (2001), örgütlerin dinamik ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayamaması halinde yok olacağını belirtmiş; başarılı örgütleri, rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişiklikleri yapabilen, üretimde hızlı davranabilen, müşterilerine yeni ürünler sunabilen ve esnek işgücüne sahip olan örgütler olarak tanımlamıştır. Sargut (1975) ise değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgulayarak, örgütsel değişimin yalnızca şematik ya da biçimsel düzenlemelerden ibaret görülmesinin bir yanılgı olduğunu ifade etmiştir. Weick ve Quinn (1999), değişimi bir süreç olarak tanımlamış; düğmeye basılarak başlatılıp sonlandırılabilir bir olgu olmadığının altını çizmiştir. Owens (1987), örgütsel değişimi mevcut amaçların daha etkili biçimde gerçekleştirilmesi veya yeni amaçlara ulaşılması için planlı ve özgün çabalar bütünü olarak görürken, Drucker (2011), her örgütün değişim yönetimini yapısına entegre etmesi gerektiğini ve örgütlerin mevcut uygulamalarını terk etmeye hazır olmaları gerektiğini dile getirmiştir. Koçel (2014) değişimi, bir durumdan başka bir düzeye geçiş süreci olarak tanımlarken; Barutçu (2006) bunu örgütlerin etkinliklerini artırmaya yönelik olarak alt sistemlerindeki ya da ilişkilerindeki olumlu veya olumsuz, planlı veya plansız niteliksel ve niceliksel farklılıklar olarak açıklamıştır. Yeniçeri (2002) ise örgütsel değişimi *iki ucu keskin bir bıçak* metaforuyla açıklamış; değişimin fayda-maliyet açısından analiz edilmesi gerektiğini ve amaçların gerçekçi biçimde belirlenmesinin önemini vurgulamıştır (Gürbüz, 2020).

1.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişimi zorlayan nedenler, iç nedenler ve dış nedenler olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir.

1.1.1. Örgüt İçi Nedenler

Düşük Düzeyde Kalite: Kalite standartlarının yeterince karşılanmaması, müşteri memnuniyetinin azalmasına yol açmakta ve bu durum da organizasyonları kalite iyileştirmeleri yapmak zorunda bırakabilmektedir (Lempiälä & Vanharanta, 2017).

Verimlilik ve Motivasyon Sorunları: Çalışanların verimliliği düşüklüğü ve motivasyon eksikliği organizasyonun genel performansını olumsuz etkileyerek değişim gereksinimini doğurmaktadır (Timalsina vd., 2018).

Bireyler ve Takımlar Arası Şiddetli Çatışmalar: Çatışmalar organizasyonun işleyişini aksatabildiği için değişikliklere ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır (Duyan, 2021)

Karar Verme Süreçlerinde Aşırı Yavaşlık: Karar verme mekanizmalarının yeterince hızlı ve etkili olmaması, organizasyonun değişim sinyallerini geç algılamasına yol açmaktadır (Quintana vd., 2014).

Çalışanların Amaç, Değer ve Beklentilerinde Gerçekleşen Değişimler: İş gücünün beklentilerindeki değişimler, mevcut stratejilerin sorgulanmasına ve yeni yollar aranmasına neden olmaktadır (Yasir vd., 2016).

Yönetim Kademesinin Yetersiz Donanıma Sahip Olması: Yetersiz yönetim, örgütsel süreçleri zayıflatmakta ve organizasyonun adaptasyon kabiliyetini azaltmaktadır. Bu da örgütsel değişimi tetiklemektedir (Yıldız, 2023).

Teknolojik ve Ekonomik Sorunlar: İçsel ekonomik güçlükler veya eski teknolojilerin güncellenmemesi, organizasyonları değişim yapmaya zorlayabilmektedir. Bunun etkisiyle, yeniliklere ayak uydurmak için değişimin hızlı bir biçimde gerçekleşmesi önem arz etmektedir (Hallinan vd., 2021).

1.1.2. Örgüt Dışı Nedenler

Sosyo-Demografik Özellikler: Toplumun demografik yapısındaki değişimler, iş gücünün özelliklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Bu durum, organizasyonları kültürel değişikliklere uyum sağlamaya zorlamaktadır (Kapp vd., 2017).

Ekonomik Koşullar: Ekonomik dalgalanmalar, örgütlerin stratejilerini yeniden şekillendirmelerine yol açmaktadır. İyi veya kötü ekonomik koşullara duyarlı olan işletmeler, değişim sürecine yönelmek durumunda kalmaktadırlar (Godfrey & Chereau, 2024).

Pazardaki Rekabet Şartları: Piyasadaki artan rekabet, firmaların rekabet şartlarını karşılayabilmek için sürekli yenilik yapmalarını ve kendilerini değiştirmelerini mecbur kılmaktadır (Harb & Sidani, 2019).

Kültürel Değişimler: Kültürel normlar ve değerlerdeki değişiklikler, organizasyonların uygulamalarını ve politikalarını güncellemeleri gerektiği anlamına gelmektedir (Duyan, 2021).

Bilim ve Teknoloji Alanındaki Yenilikler: Teknolojideki hızlı gelişmeler, örgütleri rekabet avantajı sağlamak amacıyla yapısal değişiklikler yapmaya zorunlu kılmaktadır (Wu vd., 2019).

Kaynaklardan Faydalanma Şekilleri: Küreselleşme ile birlikte, etkin kaynak kullanımı sağlamak amacıyla değişime gitmektedirler (Baltzer vd., 2011).

Örgütsel Amaçların Değişimi: Örgütün misyon ve vizyonundaki değişiklikler, stratejilerin yeniden şekillendirilmesine ve dolayısıyla değişim ihtiyacına sebep olabilmektedir (Maben vd., 2006).

1.2. Örgütsel Değişim Türleri,

Örgütsel değişim sürecinin farklı türleri bulunmaktadır. Aşağıda, örgütsel değişim türleri detaylandırılmıştır:

1.2.1. Planlı ve Plansız Değişim

Sistematik bir yaklaşımla, belirli hedefler doğrultusunda önceden belirlenmiş stratejiler ve prosedürler izlenerek yapılan değişimlere *planlı değişim* denilmektedir. Beklenmeyen olaylar veya krizler sonucunda ortaya çıkan, önceden tasarlanmayıp, anlık tepkilerle yönetilen değişim süreçleri ise *plansız değişimdir*. Bu değişimler genellikle hızlı adaptasyonu gerektirmektedir (Aksoy, 2023).

1.2.2. Makro ve Mikro Değişim

Makro değişim, örgütün genel yapısını ve stratejik yönelimlerini kapsayan büyük ölçekli değişim süreçleridir. Makro değişimler genellikle organizasyonun tüm seviyelerini etkilemektedir. *Mikro değişim* ise daha küçük ölçekli ve belirli departmanlar ya da iş süreçleri düzeyinde gerçekleşen değişimlerdir. (Önalın, 2023).

1.2.3. İş ve Görev Değişiklikleri

Bu değişimler, organizasyonel verimliliğin artması amacıyla çalışanların iş tanımlarının revize edilmesi, yeni görevlerin eklenmesi veya mevcut

görevlerin güncellenmesi gibi düzenlemeleri içermektedir (Bolat vd., 2020). İş ve görev değişiklikleri, yalnızca iş yükü dağılımında değil; aynı zamanda yetkinlik yönetimi, kariyer gelişimi ve iş tasarımı süreçlerinde de dönüşüm yaratmaktadır. Özellikle dijitalleşme ve otomasyonun artmasıyla birlikte, örgütlerde “iş tanımı” kavramı giderek daha dinamik ve çok boyutlu bir hâl almıştır (Parker vd., 2017).

1.2.4. Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim

Ani değişimler, çoğu zaman eklenmedik krizler, acil durumlar veya çevresel şoklar sonucunda ortaya çıkan, hızla gerçekleştirilen ve genellikle zorunlu olan değişimlerdir. Bu tür değişimler ve anlık kararlarla uygulanır (Çobanoğlu & Demir, 2021). Ani değişimlerde kararlar genellikle tepe yönetim tarafından alınmakta ve uygulama aşamasında çalışan katılımı sınırlı kalmaktadır. Bu durum, değişime direnç olasılığını artırmakla birlikte, örgütün esneklik kapasitesini test eden bir süreçtir. Planlı ve sistematik bir şekilde ve belirli bir zaman diliminde gerçekleşen değişim süreçleri ise *zamana yayılmış değişim* olarak adlandırılır. Bu tür değişimler, stratejik planlama, iletişim ve çalışan katılımı aracılığıyla daha sürdürülebilir ve içselleştirilmiş sonuçlar doğurmaktadır (Eröğüt & Biçer, 2023). Zamana yayılmış değişim, öğrenme ve adaptasyon süreçlerinin doğal olarak gelişmesine olanak tanıdığı için, örgütsel kültürün değişimle uyumlu biçimde evrilmesini kolaylaştırmaktadır.

1.2.5. Tepkisel Reaktif Değişim ve Öngörücü Proaktif Değişim

Tepkisel reaktif değişim, pazar dalgalanmaları veya kriz durumları gibi dışsal uyarıcılara yanıt olarak gerçekleştirilen değişim süreçleriyken (Eröğüt & Biçer, 2023); *öngörücü proaktif değişim*, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları veya fırsatları öngörerek önceden planladıkları değişimlerdir (Ateşci & Dirik, 2024). Öngörücü örgütler, çevresel eğilimleri izleyerek, olası krizleri önceden tahmin eder ve bu doğrultuda yapısal, teknolojik veya kültürel dönüşümler gerçekleştirirler (Bateman & Crant, 1993). Bu yaklaşım, değişimi yalnızca bir tepki aracı değil, rekabet avantajı yaratmanın stratejik bir unsuru olarak görmektedir.

1.2.6. Aktif ve Pasif Değişim

Aktif değişim, örgütlerin geliştirdikleri yenilikler aracılığıyla dış çevre üzerinde dönüştürücü bir rol üstlenmeleri; *pasif değişim* ise çevresel dinamiklerin baskısıyla örgütlerin kendi yapı ve işleyişlerini uyarlamaları olarak değerlendirilmektedir (Çağlar, 2015). Aktif değişim ile, örgütlerin geliştirdikleri yenilikçi stratejiler, ürünler veya süreçler aracılığıyla dış çevre üzerinde biçimlendirici ve dönüştürücü bir etki yaratılmaktadır. Bu tür

değişim, örgütlerin yalnızca çevresel koşullara tepki vermekle kalmayıp, aynı zamanda bu koşulları yeniden şekillendiren aktörler hâline gelmelerini sağlar. Yenilik odaklı firmalar, yeni teknolojiler geliştirerek, tüketici alışkanlıklarını değiştirerek veya sektör standartlarını yeniden tanımlayarak aktif değişim örnekleri sergilerler (Miles & Snow, 1978). Buna karşılık pasif değişim, çevresel dinamiklerin baskısıyla, örgütlerin kendi yapı, strateji ve işleyişlerini bu koşullara uyarlamak zorunda kaldıkları süreçleri ifade etmektedir. Ekonomik krizler, yasal düzenlemeler, teknolojik sıçramalar veya rekabet baskıları, örgütleri reaktif biçimde değişime zorlayabilir (Pettigrew, 1987).

1.2.7. Evrimsel ve Devrimsel Değişim

Evrimsel değişim, örgütsel faaliyetlerin küçük adımlarla ve süreklilik gösteren bir biçimde dönüşerek hedeflenen sonuçlara ulaşmasını ifade ederken; *devrimsel değişim*, çalışanların alışkanlıklarından kullanılan bilgi teknolojilerine, iş süreçlerinden sunulan ürün ve hizmetlere kadar örgütün tüm unsurlarını kısa sürede ve köklü biçimde etkileyen hızlı bir dönüşüm biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gönülal & Ceylan, 2022). Evrimsel değişim, öğrenme süreçlerinin içselleştirilmesi, çalışanların yeni koşullara zamanla adapte edilmesi ve örgüt kültürünün aşamalı olarak dönüştürülmesiyle karakterizedir (Burnes, 2017). Bu nedenle evrimsel değişim, düşük riskli, yüksek katılımlı ve uzun vadeli iyileştirme girişimlerinde etkin bir strateji olarak görülmektedir. Buna karşılık devrimsel değişim, strateji, yapı, teknoloji, kültür ve insan kaynakları gibi örgütün tüm bileşenlerini kısa sürede ve köklü biçimde dönüştüren radikal bir yenilenme biçimidir. Bu tür değişimlerde süreklilikten ziyade kopuş ön plandadır ve genellikle teknolojik sıçramalar, kriz dönemleri veya yeni bir vizyonun benimsenmesiyle tetiklenmektedir (Tushman & Romanelli, 1985). Dijital dönüşüm süreci, yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerinin üretim süreçlerine entegre edilmesi, klasik üretim modellerinden hizmet ve bilgi temelli yapılara geçişi zorunlu kılan örgütsel devrimsel değişim örneklerindendir (Vial, 2019).

1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin amaçları; örgütsel değişimin örgütün insan unsuruna ilişkin amaçları, örgütsel değişimin örgütün yapısal unsurlarına ilişkin amaçları, örgütsel değişimin örgütün teknolojik unsurlarına ilişkin amaçları olmak üzere üç grupta değerlendirilmiştir.

1.3.1. Örgütsel Değişimin Örgütün İnsan Unsurlarına İlişkin Amaçları

- Örgütsel değişim, çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilir. Memnun bir iş gücü, örgüte olan bağlılıklarını artırır ve işten ayrılma oranını düşürür. (Karakuş & Yardım, 2014).
- Bireyler arasında güvene dayalı bir iklimin oluşturulması, şeffaflığın teşvik edilmesi, rekabetin yerine dayanışmanın öne çıkarılması ve yeni değerlerin benimsenerek mevcut olanların yeniden şekillendirilmesi, örgütün bütünleşmesini güçlendirir ve kalıcılığını sağlar (Erbaş Ferik, 2024).
- Örgütsel değişim süreçleri, çalışanın kendi işine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırma amacını taşımaktadır. Motivasyon seviyesi yüksek çalışanlar, daha iyi performans gösterirler. (Sezgin vd., 2016).
- Değişim süreçlerinde, çalışanların görüşlerinin alınması ve katılımlarının sağlanması önemlidir. Bu, çalışan bağlılığını artırır ve değişim sürecinin daha başarılı olmasını sağlar (İraz & Alpay, 2023).

1.3.2. Örgütsel Değişimin Örgütün Yapısal Unsurlarına İlişkin Amaçları

- Örgütsel yapının yeniden şekillendirilmesi, süreçlerin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacı taşımaktadır. Bu tür bir değişim, organizasyonel yapının esnekliğini artırarak pazar koşullarına daha hızlı adapte olmayı sağlamaktadır (Çakmak, 2021).
- Değişim sürecinde, organizasyonun hiyerarşik yapısının gözden geçirilmesi ve gereksiz katmanların azaltılması, karar alma süreçlerini hızlandırarak genel etkinliği artırabilir (Sinan, 2016).
- Yapısal değişim, yenilikçi bir kültür oluşturma çabası ile gerçekleştirilmektedir. Diğer bir ifade ile, örgütler daha açık ve katılımcı bir yapı benimsemek suretiyle yenilikçiliklerini artırabilirler (Yiğit, 2014).

1.3.3. Örgütsel Değişimin Örgütün Teknolojik Unsurlarına İlişkin Amaçları

- Dijital süreçlerin entegrasyonu ile örgütün genel performansında iyileşmeler hedeflenmektedir. Bu tür değişimler, iş süreçlerinin otomatikleştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması gibi hedefler taşımaktadır.

- Örgütsel değişim, eski teknolojilerin modern sistemlerle değiştirilmesi amacını taşımaktadır. Bu sayede verimlilik ve kalite artırılabilir, ayrıca rekabet avantajı sağlanabilir (Antep & Türk, 2024).
- Örgütler, gelişen teknolojilerden faydalanarak iş yapış şekillerini modernize ederler. Bu durum, müşterilere daha iyi hizmet verme kapasitesini artırır ve pazar taleplerine hızla yanıt verme yeteneğini geliştirir (Büyük & Demir, 2021).
- Büyüklükleri ne olursa olsun, organizasyonların Ar-Ge işlevleri etrafında geliştirdikleri organizasyonel rutinler, teknoloji odaklı yeniliklerin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, büyük firmalar, daha yeni teknolojik kaynaklara sahip hedeflerle daha etkin işbirlikleri kurma potansiyeline sahiptir (Lee & Kim, 2016).

1.4. Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütsel değişim ile ilgili önemli teorik yaklaşımlar arasında Kurt Lewin'in güç alanı kuramı ve üç aşamalı değişim modeli, Lippitt, Watson ve Westley'in yedi aşamalı değişim modeli, Burke ve Litwin'in örgütsel performans ve değişim modeli ile Kotter'in sekiz aşamalı değişim modeli yer almaktadır. Bu modeller, örgütsel verimlilik ve adaptasyon yeteneği üzerinde önemli etkilere sahip olmakla birlikte, birbirleriyle olan ilişkileri ve ortak noktaları da dikkat çekmektedir.

1.4.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Kurt Lewin'in üç aşamalı modeli, örgütsel davranışların değiştirilebilmesi için mevcut dengenin bozulması gerektiğini, ardından yeni davranışların geliştirilip pekiştirilmesiyle değişimin kalıcı hale geleceğini vurgulamaktadır (Sop, 2016). Lewin'in değişim süreci, üç aşamalı bir model olan çözülme (unfreeze), değişim (change), yeniden donma (refreeze) ile ifade edilmektedir. Bu modele göre, bir örgütün mevcut durumunu değiştirmek için ilk olarak mevcut yapının "donmuş" halinin çözülmesini gerekmektedir (Burnes & Cooke, 2012). Çözülme (unfreezing) evresi, paydaşların değişimin gerekliliğine ikna edilmesi ve değişimin kurum için olumlu sonuçlar doğuracağına dair bir farkındalık yaratılması sürecidir. Değişim (changing) evresi, öğrenme, bilgi kullanım süreçleri ve yeni tutum, algı ile davranışların geliştirilmesi üzerinden ilerlemekte; örgütün arzulanan yeni koşullara uyumunu sağlamaktadır. Yeniden donma (refreezing) evresi ise, değişimle birlikte ortaya çıkan yeni durumun kalıcı hale getirilmesini ve çalışanların bu durumu benimseyerek örgüt içinde istikrarlı bir biçimde sürdürmesini ifade etmektedir (Küsbeci, 2021).

Lewin'in modeli, organizasyonel değişim süreçlerini daha iyi anlamak ve yönetmek için güçlü bir çerçeve sunmakta; grup dinamikleri ve eylem araştırması ile desteklenmektedir (Rosenbaum vd., 2018). Ancak, bu modelin eleştirildiği noktalar da mevcut olup, bazı akademisyenler, Lewin'in süreci fazla basitleştirdiğini belirtmektedir (Cummings vd., 2013).

1.4.2. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Modeli

Lippitt, Watson ve Westley'in yedi aşamalı değişim modeli, Kurt Lewin'in başlangıçta üç aşamalı bir çerçeveden oluşan toplumsal değişime ilişkin temel kavramlarının bir evrimidir. Lippitt ve arkadaşları (1958), çığır açan çalışmalarında Lewin'in modelini, kurumsal dönüşümlerin karmaşıklığını hesaba katan daha ayrıntılı, yedi adımlı bir sürece genişletmişlerdir (Cooke, 1998). Lippitt, Watson ve Westley tarafından özetlenen yedi aşama; problem tespiti, motivasyon ve değişim kapasitesinin değerlendirilmesi, değişim planı oluşturulması, planın uygulanması, değişimin başarısının değerlendirilmesi ve yeni uygulamaların kurumsallaştırılmasıdır. Bu çerçeve, kuruluşların, değişim çabalarının altında yatan psikolojik ve sosyal boyutları kabul ederken gerekli prosedürel unsurları da içeren bir yol haritası geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Demirgil & Antalyalı, 2017).

Bu model, Lewin'in ilkelerini temel alarak değişim sürecini etkileyen psikolojik, prosedürel ve bağlamsal faktörleri de içine alan daha yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır. Sürdürülebilir değişimin gerçekleşebilmesi için paydaşların aktif katılımı, yalnızca değişime direncin azaltılmasında ve motivasyonun artırılmasında değil, aynı zamanda değişim sürecinin bütüncül şekilde benimsenmesinde de kritik bir rol oynamaktadır. İşbirliğine dayalı bu yaklaşım, hem başarı olasılığını artırarak destekleyici ve değişime açık bir kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlarken, hem de örgütlerin değişimin doğasında bulunan karmaşıklıklarla daha etkili biçimde başa çıkmalarını kolaylaştırarak kurumsal etkinliği ve üye memnuniyetini güçlendirmektedir (Raclin, 2021; Smith & Mackinnon, 2019).

1.4.3. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli

Burke ve Litwin'in modeli ise örgütsel performansa odaklanmakta ve değişimi etkileyen birçok faktörü – örneğin, liderlik, kültür, yapısal değişimler – incelemektedir. Bu modelde, örgütsel değişimin daha kapsamlı yapısal değişimlerle gerçekleştirilebileceği savunulmaktadır. Burke ve Litwin, değişim dinamiklerini tanımlarken, mevcut sistemin bileşenleri ile etkileşimlerini vurgulayarak geniş bir perspektif sunmaktadır (Rosenbaum vd., 2018). Bu yaklaşım, çevre, strateji, liderlik, kültür, yapı, sistemler ve bireysel davranışlar arasındaki ilişkileri açıklayan kapsamlı bir çerçevedir.

Model, örgütsel performansın dönüşümsel (liderlik, kültür) ve işlemsel (yapı, süreçler) faktörlerin uyumuna bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Büyük & Demir, 2021).

1.4.4. Kotter'in Sekiz Aşamalı Modeli

Kotter'in sekiz aşamalı değişim modeli de değişim süreçlerini yönetmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, "Acil hissettirme, Vizyon oluşturma, Vizyonu iletme, Katılım sağlama, Kısa vadeli zaferler yaratma, Kazanımları sağlamlaştırma, Yeni yaklaşımları kökleştirme" aşamalarını içermektedir (Law, 2020). Kotter'in modeli, organizasyonel değişim süreçlerini sistematik bir çerçevede ele alarak, liderlerin ve yöneticilerin bu süreçleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır. Bu model, değişimin nasıl gerçekleştirileceğine dair pratik bir rehber sunmaktadır ve birçok sektörde geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Appelbaum vd., 2012; Kuo & Chen, 2019).

Kotter'in modelinin sağladığı sistematik yapı, değişim sürecinde organizasyonlara rehberlik etme kapasitesi açısından oldukça değerlidir. Özellikle, ilk altı aşamanın bir kalite iyileştirme projesi olarak uygulanması, değişim sürecinin organizasyon kültürü üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Grant-Coke vd., 2015). Kotter'in modelinin yapısı, liderlerin değişim sürecini daha organize bir şekilde ele almasına yardımcı olurken, çalışanların katılımını artırma noktasında da etkili bir çerçeve sunmaktadır (Kuo & Chen, 2019). Ancak Kotter'in modeli, bazı durumlarda karmaşık değişim süreçlerini tam olarak yansıtamadığı; özellikle değişimin kültüre entegre edilmesi aşamasında yerleşik kültür dinamikleri ve güç ilişkileri dikkate alınmadığında yetersiz kaldığı (Hughes, 2016), ayrıca pratikte yeterince esnek olmadığı ve belirli sektörler ya da bağlamlarda uygulanabilirliğinin sınırlı kaldığı yönünde eleştirilmektedir (Dao vd., 2021). Kotter'in modelinin bir diğer eleştirisi, değişim sürecinin ilk aşamalarında aciliyet hissi yaratmanın her zaman motivasyon sağlamayabileceğidir. Çalışmalar, değişime direnç gösteren grupların bulunduğu ortamlarda, aciliyet hissi yaratmanın yeterli olmayabileceğini ve çalışanların süreci benimsemekte zorlanabileceğini göstermektedir (Kuo & Chen, 2019).

2. Örgütsel Değişime Direnç

Örgütsel değişime direnç, örgüt içinde bireylerin ya da grupların değişim girişimlerine karşı sergiledikleri duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Oreg, 2003). Değişime karşı direnç, her dönüşüm sürecinin doğal bir parçasıdır ve kurum içinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilmektedir (Szabla, 2007). Bu direnç, belirsizlikten duyulan

kaygı, alışkanlıkların bozulması, kontrol kaybı algısı ve statü ya da çıkarların tehdit edilmesi gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Dent & Goldberg, 1999).

Direnç; yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik tarzı, iletişim süreçleri ve çalışanların karar alma sürecine katılım derecesi gibi yapısal unsurlardan da etkilenmektedir (Ertürk, 2010). Değişime direnç, özellikle yerleşik örgütsel alışkanlıklar, güç dengeleri ve çalışanların psikolojik sözleşme algılarıyla yakından ilişkilidir (Sabuncuoğlu, 2008). Ayrıca, değişim süreçlerinde yeterli iletişim ve katılım mekanizmalarının oluşturulmaması, çalışanların değişime uyumunu zorlaştırmakta ve direnç davranışlarını artırmaktadır (Gürer, 2015). Literatürde, direnç çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmekte; bilişsel esneklik eksikliği, dayatılan değişime duygusal tepki ve kısa vadeye odaklanma gibi alt boyutlarla açıklanmaktadır (Oreg, 2003). Sonuç itibarıyla örgütsel değişime direnç, değişim süreçlerinin başarısını doğrudan etkileyen kritik bir unsur olup, değişimin yönetiminde dikkate alınması gereken temel bir kavramdır (Dent & Goldberg, 1999).

2.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Bireysel direnç, çalışanların değişim girişimlerine yönelik kişisel algı, duygu ve davranışlarından kaynaklanan olumsuz tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Piderit, 2000). Bu direnç; belirsizlikten duyulan kaygı, alışkanlıkların bozulmasına karşı isteksizlik, statü veya çıkar kaybı korkusu ve kişisel kontrol alanının tehdit edilmesi gibi faktörlerle beslenmektedir (Kotter & Schlesinger, 2008).

Oreg (2003) bireysel direnci, rutin arayışı, bilişsel katılık, kısa vadeye odaklanma ve dayatılan değişime duygusal tepki gibi boyutlarla açıklamış ve bireysel farklılıkların değişim sürecine yönelik tepkilerde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. **Rutin arayışı**, rutinlerini koruma isteğidir. İnsanlar genellikle bildikleri ve güvende oldukları rutinlerle rahat ederler ve değişim bu rutinlerinin bozulması riski anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bireyler bu riskten dolayı direnç göstermektedirler. **Bilişsel katılık**, yeni bilgiler ve farklı bakış açılarını kabul etme konusundaki hoşnutsuzluklarını ifade etmektedir. Geçmişteki deneyimlerinden hareket ettikleri için, yeni süreklilik gösteren davranışlar bu direnci artırmaktadır. Çalışmalar, bilişsel katılığı yüksek olan bireylerin değişim süreçlerinde daha fazla direnç gösterdiklerini öne sürmektedir. **Kısa vadeye odaklanma**, bireylerin mevcut durumu hızlıca değerlendirme ve olası değişikliklerin uzun vadeli yararlarını göz önünde bulundurma konusunda isteksizlikleridir. Bu durum, değişim süreçlerinin

olumsuz algılanmasına ve uygulanmasına engel teşkil etmektedir. **Dayatılan değişime yönelik duygusal tepki** ise, bireylerin değişikliklere karşı gösterdiği duygusal tepkilerin bir sonucudur. Değişim süreçleri genellikle belirsizlik ve kaygı yaratmaktadır; bu da bireylerin duygusal durumlarını olumsuz etkileyebilir. Bu durum, çalışanların değişikliğe karşı geliştirdikleri dirençle kendini göstermektedir (Oreg, 2003).

2.2. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Değişime direncin yalnızca bireysel değil, örgütsel düzeyde de önemli nedenleri bulunmaktadır. Robbins (2000), örgütsel düzeyde direnç kaynaklarını; yapısal atalet, sınırlı odaklanma, grup normlarının baskısı, kaynak tahsisine ilişkin tehditler ve uzmanlaşmış yatırım ya da becerilerin değer kaybı riski olarak sıralamaktadır (Robbins, 2000). **Yapısal atalet**, örgütlerde yerleşik süreçler, standartlar ve formal kurallar nedeniyle değişime uyumun yavaşlamasına yol açarken; **sınırlı odaklanma**, birimlerin kendi çıkarlarını örgütsel bütünün önüne koymasına neden olmaktadır. **Grup normlarının baskısı** çalışanların davranışlarını güçlü biçimde yönlendirdiği için değişime yönelik kolektif direnç geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. **Kaynak tahsisine ilişkin tehditler**, örgütsel değişim süreçlerinde mevcut kaynakların (bütçe, insan kaynağı, ekipman, yetki alanı vb.) yeniden dağıtılması gerekliliğinden doğmaktadır. Örneğin, bir departmana sağlanan finansal veya insan kaynağının başka birimlere kaydırılması, bu birimlerde kaynak kaybı algısı yaratmakta ve yöneticilerin değişime direnç göstermesine yol açabilmektedir. Bu durum, örgüt içindeki güç dengelerini değiştirdiği için özellikle üst ve orta kademe yöneticilerin statü ve otorite kaybı korkusunu da tetiklemektedir. **Uzmanlaşmış yatırım ya da becerilerin değer kaybı riski** ise, çalışanların sahip oldukları bilgi, teknik beceri veya deneyimin değişimle birlikte geçerliliğini yitirmesiyle ilgilidir. Mesela, yeni bir teknoloji veya yazılımın benimsenmesi, çalışanların yıllar içinde geliştirdiği uzmanlıklarının işe yaramaz hale gelmesine ve bu nedenle kişisel iş güvencesi algılarının sarsılmasına yol açabilmektedir. Bu risk, çalışanların değişime karşı savunmacı bir tavır almasına ve öğrenme sürecine isteksiz yaklaşmasına neden olmaktadır (Robbins, 2000).

2.3. Değişime Direnç Boyutları

Örgütsel değişim direnci, birçok faktör ve boyut çevresinde şekillenen bir olgudur. Bu boyutların tanımlanması, yöneticilerin değişim süreçlerini daha etkin yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel değişime direncin genel olarak duygusal direnç, sistematik direnç ve davranışsal direnç olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır:

- **Duygusal direnç**, duygusal tepkileri üzerinden şekillenmektedir. Değişimin ortaya çıkardığı belirsizlikler ve kaygılar, çalışanların değişim karşısında geliştirdikleri korku, kaygı, öfke ya da güvensizlik gibi duygusal tepkilerden beslenmektedir (Piderit, 2000). Araştırmalar, bireylerin değişim sırasında karmaşık (olumlu ve olumsuz) duygular yaşadıklarını ve bu durumun dirençle sonuçlandığını göstermektedir (Kozak & Genç, 2018).
- **Sistematik direnç**, Sistematik direnç çoğu zaman örgütsel öğrenme kapasitesinin sınırlılığıyla ilişkilidir; bürokratik yapılar yeniliğin içselleşmesini engellemektedir. Değişim süreçlerinin iyi yönetilmemesi, kaynak tahsisi eksikliği ya da karar alma mekanizmalarının hiyerarşiye dayalı ve katılımsız olması, mevcut sistemin esnek olmaması, süreçlerin karmaşık hale gelmesi ve belirsizliklerin artması gibi unsurlar bu direnç tipini beslemektedir (Deng vd., 2023; Scholkmann, 2020).
- **Davranışsal direnç** ise bireylerin değişime karşı geliştirdikleri davranışsal tepkilerle kendini göstermektedir. Çalışanların değişime katılmayı reddetmeleri, açık muhalefet sergilemeleri veya pasif direniş göstermeleri bu duruma örnek teşkil etmektedir (Oreg, 2003). Özellikle iletişim eksikliği, çalışanların kaygılarının göz ardı edilmesi ve değişimin yukarıdan aşağıya dayatılması, davranışsal direnci daha da görünür hale getirmektedir (Altıntaş, 2020).

2.4. Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler

- **Değişim ihtiyacının temellendirilmesi ve vizyonun oluşturulması:** Değişim yönetiminde yöneticilerin ilk görevi, değişimin gerekliliğini rasyonel temellere dayandırarak çalışanlara aktarmaktır. Mevcut durumun artık sürdürülemez olduğunu ortaya koymak ve geleceğe dair tutarlı bir vizyon geliştirmek, çalışanların belirsizlik algısını azaltmakta ve değişim sürecine yönelik bilişsel bir hazırlık yaratmaktadır (Kotter, 1996).
- **Çalışan katılımının sağlanması:** Değişim sürecine aktif katılım, çalışanlarda örgütsel bağlılığı ve değişim hedeflerine yönelik sahiplenmeyi artırmaktadır. Çalışanlara görüş bildirme, sorunları dile getirme ve çözüm üretme fırsatı verilmesi, değişime yönelik direnç davranışlarını zayıflatmakta ve sürecin meşruiyetini pekiştirmektedir (Zangana vd., 2024). Ayrıca, çalışanlara daha fazla özerklik verilmesiyle, değişim süreçlerinde dirençlerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Tummers vd., 2015).

- **Etkili ve şeffaf iletişim kurma:** Etkili iletişim stratejileri belirsizlikleri azaltarak çalışanların değişimle ilgili kaygılarını en aza indirmekte, bu da direncin zayıflamasına katkıda bulunmaktadır (Armenakis & Harris, 2002). İletişim kanallarının açık, çift yönlü ve sürekli olması, çalışanların değişimle ilgili yanlış anlamalarını önlemekte ve değişime dair algılanan tehditleri azaltmaktadır (Valtonen, 2024). Özellikle belirsizlik düzeyi yüksek süreçlerde şeffaf iletişim, çalışanların pozitif olarak etkilemekte ve değişim girişimlerinin meşruiyetini artırmaktadır (Suyuthi vd., 2025). Bir liderin ekibine sağladığı güven ve pozitif bir iletişim tarzı, çalışanların bağlılığı artırarak değişim süreçlerinde dirençleri kırmada kritik bir rol üstlenmektedir (Erkutlu & Chafra, 2006).
- **Bireysel psikolojik faktörlerin dikkate alınması:** değişime karşı direncin psikolojik boyutları da dikkate alınmalıdır. Çalışanların bireysel özellikleri, değişime olan yaklaşımlarını büyük ölçüde etkileyebilir. Oreg'in araştırmasına göre, değişim direnci, kişilik özellikleri ve değişimin yaşandığı bağlam ile bağlantılıdır (Makina & Keng'ara, 2018). Çalışanların endişeleri ve güvensizliklerini anlamak ve ele almak, direnci azaltıcı bir diğer faktördür.
- **Değişim sürecinin aşamalı olarak uygulanması ve pilot projelerle test edilmesi:** Değişimin aniden değil de adım adım gerçekleştirilmesi çalışanlarda oluşabilecek yoğun direnç tepkilerini azaltarak sürece daha kolay adaptasyon imkânı sunmaktadır (Kotter, 1996). Kademeli uygulamalar, erken dönemde elde edilen küçük kazanımları görünür kılarak çalışanlarda değişimin mümkün olduğuna dair inanç oluşturmada ve motivasyonu pekiştirmektedir (Valtonen, 2024).
- **Eğitim, öğrenme ve geri bildirim mekanizmalarının inşa edilmesi:** Çalışanların değişim sürecinde en sık yaşadığı sorunlardan biri uzmanlıklarının geçerliliğini yitireceği kaygısıdır. Bu nedenle eğitim programları, koçluk uygulamaları ve sürekli geri bildirim mekanizmaları, çalışanların yeni beceriler geliştirmesine olanak tanıyarak değişime uyum sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu tür uygulamalar, örgütlerde değişime yönelik bilişsel ve duygusal direncin azaltılmasında etkili bir araç olarak görülmektedir (Armenakis & Harris, 2002).
- **Destekleyici ve dönüştürücü liderlik anlayışı:** Değişim süreçlerinde liderliğin rolü yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda duygusal ve kültürel bir boyut da taşımaktadır. Güven tesis eden, empatik ve destekleyici bir liderlik tarzı, çalışanların kaygılarının azaltılmasına

ve değişime bağlılıklarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin değişim liderliği ile birlikte ele alındığında çalışanların değişime yönelik olumlu tutumlarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Herold vd., 2008).

- **Örgüt kültürün değişimlere açık hale getirilmesi:** Değişime direnci etkileyen bir diğer önemli unsur da örgüt kültürüdür. Değişime olumsuz yaklaşan bir kültür yapısının varlığı, değişim girişimlerine karşı direnişin artmasına neden olmaktadır. Çalışanlar, geçmiş tecrübelerine dayanarak, stratejik değişimlerin başarılı olacağına dair inanç taşımazsa, bu durum direnç oluşturabilir (Makina & Keng'ara, 2018).
- **Kısa vadeli kazanımların planlanması ve görünür kılınması:** Değişim girişimleri genellikle uzun vadeli ve zorlu süreçler olduğundan, erken dönemde elde edilen somut kazanımlar çalışanların motivasyonunu artırmak açısından avantaj sağlamaktadır. Bu kazanımların örgüt genelinde görünür kılınması, çalışanlarda güven ve aidiyet duygusunu pekiştirerek değişim sürecinin sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Kotter, 1996).
- **Ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin kullanılması:** Çalışanların değişime uyum gösterme düzeylerinin örgütsel düzeyde ödüllendirilmesi, olumlu davranışların pekiştirilmesini sağlamaktadır. Bu ödüller sadece finansal olarak değil, aynı zamanda takdir, kariyer gelişimi ve öğrenme fırsatları gibi motivasyon artırıcı unsurları da içermelidir. Dinamik ve esnek ödüllendirme sistemleri, örgütlerde değişim kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlayan önemli araçlardır (Lawler & Worley, 2006).
- **Manipülasyon:** Manipülasyon, herhangi bir olayın veya bilginin çarpıtılarak ya da seçici biçimde sunularak çalışanlarda farklı bir algı oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kısa vadede direncin azaltılmasına yardımcı olsa da, çalışanların manipülasyonu fark etmeleri durumunda güven ilişkisini zedeleyerek daha ciddi direnç biçimlerine yol açabilmekte (Kotter & Schlesinger, 2008), çalışanların güven duygusunun sarsılması ilerleyen süreçlerde daha yoğun çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Oreg vd., 2011).
- **Kooptasyon:** Kooptasyon, değişim sürecine direnç gösteren bireyleri karar alma mekanizmalarına dâhil ederek, onları sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmektir. Bu yöntem, özellikle sembolik roller veya komiteler üzerinden çalışanlara katılım izlenimi

verilerek uygulanabilir (Koçel, 2013). Şeffaf bir kooptasyon süreci, değişime yönelik sahiplenmeyi artırırken uyum sürecini güçlendirebilmektedir (Armenakis & Harris, 2009). Ancak bu hassas bir dengede gerçekleştirilmelidir. Aksi halde katılımın yüzeysel kalması, çalışanlarda “söz hakkımız varmış gibi gösteriliyor” algısı yaratabilmekte ve güven sorununu derinleştirebilmektedir (Lines, 2004).

- **Pazarlık ve anlaşma yapılması:** Değişime karşı direnç gösteren gruplar veya bireylerle pazarlık yapılması ve karşılıklı çıkarları dengeleyen bir anlaşmaya varılması, literatürde en etkili direnç azaltma stratejilerinden biri olarak görülmektedir (Kotter & Schlesinger, 2008). Toplu sözleşmeler ve ortak anlaşmalar, değişim süreçlerinde çalışanların katılımını artırarak, dirençlerini azaltmalarına yardımcı olabilmektedir (Yorgun, 2023).
- **Taviz verilmesi:** Örgütsel değişim süreçlerinde dirençle başa çıkmada kullanılan stratejilerden biri, çalışanlara belirli konularda esneklik tanınması ve karşılıklı tavizlerin verilmesidir. Müzakere ve taviz stratejilerinin, çalışanların kontrol algısını güçlendirdiğini ve değişim sürecine yönelik olumsuz tutumları azalttığını göstermektedir (Valtonen, 2024). Tavizler sadece geri adım atmak ya da fedakârlık yapmak olarak düşünülmemelidir. Esnek çalışma koşulları, yeni beceriler kazandıracak fırsatlar ya da kariyer gelişim imkânları gibi çalışanları motive edici düzenlemeler, direncin yumuşamasını hızlandıran etkili uygulamalar arasında değerlendirilmektedir (Mbarek, 2024).
- **Tehdit ve baskı kullanımı:** Değişime direncin aşılması için başvurulmuş stratejiler arasında özellikle üst yönetimin hızlı sonuç almak istediği durumlarda kullanılan tehdit etme ve baskı kurma (Kotter & Schlesinger, 2008), sadece kısa vadede ve geçici bir uyum sağlamakta, uzun vadede ise çalışanların örgütsel adalet algılarının bozulduğunu ve bunun da daha derin bir direnç yarattığını göstermektedir (Furst & Cable, 2008). Sürdürülebilir değişim için güvene dayalı iletişim ve katılım stratejilerinin çok daha etkili olduğu ve bu nedenle ancak son çare olarak başvurulabilecek bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Oreg vd., 2011).

Tüm bu stratejiler, değişime direncin yalnızca ortadan kaldırılacak bir engel değil, yönetilmesi gereken bir enerji kaynağı olduğunu göstermektedir. Çünkü örgütlerde direnç, değişimin kalitesine dair bir geri bildirim işlevi görebilir (Piderit, 2000).

3. Örgütsel Güç

Örgütsel güç, örgüt içerisindeki aktörlerin (yöneticiler, liderler veya çalışan grupları) sahip oldukları resmî (pozisyon, otorite, kaynak kontrolü) ve gayri resmî (uzmanlık, referans, iletişim ağları) araçlar aracılığıyla başkalarının davranışlarını, tutumlarını ve karar alma süreçlerini etkileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1983; Park, 2019). Örgütlerin yönetiminde önemli bir unsur olan güç, bir birim ya da grubun, arzu edilen sonuçlara ulaşmak amacıyla diğer birim veya grupları etkileyebilme kapasitesini ifade etmektedir. Güç, karşılıklı ilişkiler yoluyla etki altındaki tarafın davranışlarında değişikliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Temel güdülerden biri olarak görülen güç, bireylerin tutum ve davranışlarının onların rızası olmasa dahi değiştirilebilmesine imkân tanımaktadır (Şimşek vd., 2015).

Güç kavramı, literatürde sıklıkla otorite, kontrol, ideoloji ve etki gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu karışıklığın nedeni kavramların tanımlanmasındaki zorluklar ve örgütsel tercih süreçlerindeki farklı bakış açıları olmasıdır. **Otorite**, meşruluk kazanmış güç olarak değerlendirilmektedir. Güç zorlamayı içerebilirken otorite fiziki bir zorlama içermeyebilmektedir. **Kontrol**, klasik yönetim anlayışında kurallara uyum ve duraganlıkla ilişkilendirilirken, modern yaklaşımlarda kurallar aracılığıyla aktörler arasındaki ilişkileri düzenleyen dinamik bir mekanizma olarak görülmektedir. **İdeoloji**, toplumsal düzeni meşrulaştıran ve gruplar arası çıkar ilişkilerini destekleyen bir değerler ve inançlar sistemi olarak ele alınmaktadır. **Etki** ise, gücün potansiyelinden farklı olarak davranış üzerinde fiili değişim yaratma kapasitesi olarak tanımlanmakta ve bazı yazarlar tarafından gücün uygulanmış hali şeklinde değerlendirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2000).

Güç kavramı, yalnızca doğrudan otorite uygulamalarını değil, aynı zamanda sembolik etki, bilgi yönetimi ve algı oluşturma gibi daha görünmez süreçleri de kapsamaktadır. Liderler, semboller, ritüeller ve kültürel kodlar vasıtasıyla çalışanların örgüt hakkındaki algılarını biçimlendirmekte ve davranışlarını yönlendirmektedir (Hatch, 2018). **Sembolik etki**, liderin vizyonunu görünür kılarak çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini sağlamak ve özellikle belirsizlik dönemlerinde çalışanlara anlam kazandırma, ortak bir kimlik oluşturma ve örgütsel hedeflerle özdeşleşme süreçlerinde kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle sembolik liderlik, yalnızca bireysel karizma ile değil, örgüt kültürünün yeniden üretimiyle de ilişkilendirilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012). Modern örgütlerde güç dinamiklerini belirleyen diğer bir güç kaynağı da **bilgi yönetimi**dir. Örgütlerde karar süreçlerini bilgiye sahip olan aktörler yönlendirmektedir (Alavi & Leidner, 2001). Bu nedenle bilgi, özellikle de teknolojinin artan bir ivme ile geliştiği günümüzde sadece

operasyonel bir unsur olmaktan öte, örgütsel rekabet avantajı sağlayan bir güç unsuru olarak değerlendirilmektedir (Northouse, 2018). **Algı yönetimi** ise, örgütsel değişim ve güç ilişkilerinde sıklıkla başvuru alan, ancak çoğu zaman görünmez olan bir süreçtir. Yöneticiler, iletişim stratejileri, gündem belirleme ve söylem inşası yoluyla çalışanların belirli bir konuya yönelik algılarını şekillendirebilmektedirler (Gioia & Chittipeddi, 1991). Bu noktada amaçlanan bir bilginin paylaşılmasından ziyade çalışanların bu bilgiyi nasıl algılayacaklarını yönlendirmektir. Böylelikle değişime direnç yerine uyum sağlama eğilimi artırılmakta, çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşmesi teşvik edilmektedir. Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde algı yönetimi, örgütsel güvenin korunmasında ve çalışanların bağlılığının sürdürülmesinde kritik bir araç olarak öne çıkmaktadır (Stowell, 2020).

3.1. Güç Kaynakları

Yöneticiler, sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak etkileme süreçleri aracılığıyla başkalarının davranışlarını yönlendirme ve değiştirme imkânına sahiptir. Literatürde güç kaynakları ile alakalı çok farklı sınıflamalar mevcuttur. Bunların içinde genel kabul görmüş yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma gücü, uzmanlık gücü ve bilgi gücü olmak üzere altı tür güç kaynağı tanımlanmıştır (Eren, 2004).

- **Yasal (Meşru) Güç:** Bireyin örgüt hiyerarşisi içinde sahip olduğu resmî unvan, statü ve hiyerarşik konumdan doğan gücüne *yasal güç* adı verilmektedir. Çalışanlar, yöneticinin talimatlarını görevlerinin doğal bir parçası olarak kabul etmektedirler. Yönetici ya da lider, bu güç aracılığıyla astların görevlerini belirleyebilir, kaynakların dağılımını kontrol edebilir ve iş süreçlerini yönlendirebilir (French & Raven, 1959). Ancak pozisyonel gücün etkisi genellikle makamla sınırlıdır; kişi pozisyonunu kaybettiğinde gücü de ortadan kalkar (Robbins & Judge, 2019). Bu güç türünün etkinliği, otoritenin adaletli ve şeffaf biçimde uygulanmasına bağlıdır (Buchanan & Badham, 2020).
- **Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü, bireyin sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlık becerilerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, doğru bilgiye ulaşmak ve sorunlarını çözmek için uzmanlık gücüne sahip kişilere güvenme eğilimindedir (Yukl, 2013). Özellikle bilgi yoğun sektörlerde, uzmanlık gücü çoğu zaman çalışanlar için çalışma ortamında diğer güç türlerine nazaran daha değerli kabul edilmektedir (Shaheen vd., 2024).
- **Karizmatik (Referans) Güç:** Karizmatik güç, bir bireyin diğerlerinin üzerinde etkili olmasını sağlayan kişisel çekiciliği, güvenilirliği ve

karizmatik özelliklerinin varlığına bağlıdır. Bu güce sahip kişiler, örgütte rol model olarak görülür ve çalışanlar onların değerlerini içselleştirme eğilimi gösterir (Northouse, 2018). Uzmanlık gücüne benzer şekilde bilgi ve yetkinlikten beslense de karizmatik güç daha çok liderin çekiciliği ve rol model olma niteliği üzerinden işlemektedir. Kişisel özellikleriyle beğeni toplayan ve örnek alınan liderler, özellikle genç çalışanlar üzerinde bu tür bir güç kullanabilmekte; grup içinde karizması yüksek bireyler, çekicilikleri sayesinde diğer üyeleri etkileyerek güç sahibi konumuna gelmektedir (Cömert, 2014).

- **Ödül Gücü:** Çalışanların davranışlarını olumlu sonuçlarla pekiştirme kapasitesine dayanan ödül gücü, terfi, maaş artışı, prim gibi maddi ödüller ile övgü ve takdir gibi manevi ödüllerini kapsamaktadır (Koşar & Çalık, 2011). Yöneticiler açısından pozisyonel gücün en belirgin kaynaklarından biri ödül gücüdür. Yönetici, otoritesi sayesinde kıt ve değerli kaynakları çalışanlara dağıtma yetkisine sahiptir ve bu durum astlar üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır. Çoğu zaman ödüller yalnızca sınırlı sayıdaki çalışana verildiğinden, bu kaynakların dağılımı çalışanlar arasında yüksek beklenti ve rekabet oluşturur. Terfi ya da büyük çaplı ödüllerin genellikle çok az kişiye verilmesi, ödül gücünün stratejik önemini artırmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin ödül dağıtımındaki dikkatli tutumu, örgüt içi dengeleri ve çalışan davranışlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir (Koşar & Çalık, 2011). Ancak ödüllerin adil dağıtılmaması, çalışanlar arasında motivasyon kaybına ve huzursuzluğa neden olabilir (Pfeffer, 1992).
- **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç, işten çıkarma tehdidi, disiplin cezaları veya terfi engelleri gibi çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceği yaptırımlar olarak ifade edilmektedir (Yukl, 2013). Ödül gücünün zıt yönünü temsil eden ve cezalandırmaya dayanan zorlayıcı güç, liderlerin verdiği talimatlara uymayan ya da direnç gösteren çalışanlar üzerinde disiplin uygulama ve kontrol sağlama amacıyla kullanılmaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Kısa vadede itaat sağlayabilse de uzun vadede stres, memnuniyetsizlik ve direnç yaratabilme ihtimali oldukça yüksektir (Oreg vd., 2011).
- **Bilgi Gücü,** yürütülen iş veya süreçle ilgili özel bilgi ve deneyime sahip olunmasından kaynaklanmaktadır. Bu güç türünde önemli olan, çalışanların yöneticilerinin gerçekten bilgili olduğuna ikna olmalarıdır; bilgi sahibi oldukça kişi karşısındakileri etkileme imkânına sahiptir. Bilgi gücü ile uzmanlık gücü kimi zaman birbirinin yerine kullanılsa da aslında farklı nitelikler taşımaktadır. Uzmanlık gücünde, çalışanların

algısı belirleyici olup, üst düzeydeki kişinin bilgi ve deneyime sahip olduğuna inanç esas alınmaktadır. Bu nedenle uzmanlık gücü görece bir özellik taşımakta, sınırlarının kesin olmaması da onu bilgi gücünden ayıran temel nokta olmaktadır (Şimşek, 2021).

Bu güç kaynakları birbiriyle ilişkilidir. Birinin kullanılması, diğerinin kullanılma becerisini etkileyebilmektedir. Örneğin, zorlayıcı güç kullanan bir yönetici karizma gücünü kaybedebilmekte, ancak yasal gücü hem karizmayı hem de uzmanlık gücünü artırmak için kullanılabilir. Ya da yönetici aynı anda birden fazla güç temelini farklı kombinasyonlarda, farklı bağlamlarda, farklı kişilerle ve farklı zamanlarda birlikte kullanabilmektedir (Buchanan & Badham, 2020).

Kurumsal politikalar ve normatif çerçeveler, güç ilişkilerinin yalnızca ekonomik değil aynı zamanda kültürel ve kimliksel değerlerle de belirlendiğini göstermektedir (Siddiqui et al., 2024). Çevresel baskılar ve toplumsal beklentiler, özellikle sürdürülebilirlik ve çeşitlik talepleri, örgütlerde yeni güç merkezlerinin ortaya çıkmasına yol açmakta ve “yeşil liderlik” gibi kavramları güçlendirmektedir (Burnes, 2017). Son olarak, liderlik tarzları ve iletişim süreçleri güç dönüşümlerinin belirleyici unsurları arasındadır; dönüşümcü ve katılımcı liderlik, çalışanlarla etkileşim kurarak gücü merkezden dağıtılmış yapılara kaydırmakta, bu da değişim süreçlerinde direncin yönetimini kolaylaştırmaktadır (Rafferty et al., 2022). Örneğin dijital dönüşüm projelerinde teknik uzmanlık bilgisine sahip çalışanların stratejik öneminin artması, örgüt içi güç dengelerinin teknik bilgi lehine kaymasına yol açmaktadır (Zuboff, 1988). Benzer şekilde değişim dönemlerinde belirsizlikleri yönetebilen, vizyon ve güven sağlayabilen liderler, sembolik ve karizmatik güç unsurlarını pekiştirerek daha merkezi bir konuma ulaşmaktadır (Yukl, 2013). Ancak bu süreçte, değişime karşı direniş gösteren gruplar güç kaybı yaşarken; değişimle uyumlu, esnek ve öğrenmeye açık aktörler güç kazanmakta ve yeni örgütsel düzenin belirleyici unsurları hâline gelmektedir (Burnes, 2017). Dolayısıyla değişim süreçleri, örgüt içi güç dağılımının durağan değil, dinamik ve sürekli yeniden üretilen bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

4. Güç Dönüşümleri

Güç, örgütsel değişim ve direnç kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Örgütlerde köklü bir değişim yaşandığında, mevcut güç dengeleri de kaçınılmaz biçimde dönüşmektedir. Günümüzün yoğun teknolojik ve toplumsal dönüşüm ortamında, bu güç değişimleri daha görünür ve dinamik bir nitelik kazanmıştır (Burnes, 2017). Örgütlerde gerçekleşen değişimlerin

güç dengeleri üzerindeki etkileri çok boyutlu bir karaktere sahiptir. Bu dönüşüm sürecinde yalnızca hiyerarşik otorite değil, aynı zamanda güç mesafesi, organizasyonel öğrenme, yenilikçilik ve adalet algıları da yeniden şekillenmektedir.

Güç mesafesi kavramı, değişim dönemlerinde çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerini ve direnç düzeylerini belirleyen kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Hofstede vd., 2010). Bir organizasyon veya toplumda güç ve otorite arasındaki ilişkilerin doğasını biçimlendiren güç mesafesi, bireylerin liderlerine ve örgüt yapılarına olan güvenlerini etkilemektedir (Daniels & Greguras, 2014). Örneğin, yüksek güç mesafesine sahip organizasyonlarda, alt kademedeki çalışanların fikirlerini ifade etme özgüvenleri düşmektedir. Düşük güç mesafesi olan ortamlarda ise iletişim genellikle daha açıktır ve çalışanlar kendilerini daha fazla ifade edebildikleri için, katılımcı bir çalışma ortamı oluşmaktadır (Durán-Brizuela vd., 2017).

Organizasyonel öğrenme, örgüt içinde bilgi üretimi ve paylaşımını artırmakta, yeni bilgilere sahip olan aktörler, uzmanlık gücü kazanmaktadır. Bu durum, bilgiye hâkim olan kişiler ve birimler, karar süreçlerinde daha etkili hale geleceği için örgüt içindeki güç dengelerini yeniden şekillendirmektedir (Argyris & Schön, 1996). Öğrenme süreçleri kolektif hale geldiğinde ise, bilgi tek bir kişinin veya grubun elinde toplanmayıp daha geniş bir tabana yayıldığı için, örgüt içinde güç dağılımı daha yatay ve katılımcı hale gelmektedir (Crossan vd., 1999). Dolayısıyla bilgi paylaşımının artmasıyla birlikte, öğrenen örgütler yalnızca çevresel uyumu değil, güç dağılımında da demokratikleşmeyi teşvik etmektedir.

Değişim süreçlerinde **yenilikçilik** kültürünün oluşturulmasıyla birlikte güç dağılımını esnetme potansiyeline sahiptir. Gücün hiyerarşik bir yapıdan daha yatay bir yapıya kayması, organizasyon içinde birçok seviyede yaratıcılığı teşvik etmektedir. Araştırmalar, gücün daha merkezi olmayan bir şekilde dağıtılması durumunda, çalışanların inisiyatif alma ve yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Bessant & Tidd, 2013). bu süreçte risk alan, yaratıcılığı teşvik eden aktörlerin daha görünür hale geldiği ifade edilmektedir (Anderson vd., 2014).

Örgütsel adalet algıları (özellikle dağıtımsal ve süreçsel adalet) çalışanların değişime olan desteğini veya direncini doğrudan etkileyerek, güç dengelerinin meşruiyet temelini dönüştürmektedir (Colquitt & Zipay, 2021). Dağıtımsal ve süreçsel adalet birlikte, kolaylaştırıcı bir ortam sağlamakta ve iş yerinin genel iklimini iyileştirmektedir. Adalet algısının güç dinamiklerini etkilediği ve meşruiyet temelini sorgulatabildiği konusunda yapılan çalışmalar, bu durumu desteklemektedir (Ye vd., 2022).

Örgütlerde gücün büyük ölçüde kaynakların kontrolü ve belirsizliği yönetme kapasitesiyle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla değişim, belirsizliği artırarak kimi aktörlerin güç kazanmasına, kimilerinin ise konum kaybetmesine neden olmaktadır (Pfeffer, 1992). Bazı güç odakları değişimi yavaşlatma veya engelleme yönünde konumlanırken, diğerleri değişim süreçlerini hızlandıran ve teşvik eden aktörler haline gelmektedir. Bu durum, güç dinamiklerinin durağan değil, sürekli müzakere edilen ve yeniden tanımlanan bir olgu olduğunu göstermektedir (Clegg vd., 2006).

Güç kaymaları çoğu zaman değişime yönelik direncin de temel sebebi olarak görülmektedir. Örgütsel direncin yalnızca psikolojik bir savunma mekanizması değil, aynı zamanda güç kaybına karşı verilen stratejik bir tepki olduğunu ifade eden Lawrence 1969'da yaptığı çalışmada, çalışanların ya da yöneticilerin, değişimin kendi yetki alanlarını daraltacağını, bilgi veya statü kaybına yol açacağını düşündüklerinde direniş gösterdiklerini belirtmektedir. Böylece direnç, bireysel kaygılardan ziyade güç dengelerinin korunmasına yönelik kolektif bir refleks halini almaktadır (Lawrence, 1969). Direncin bu güç temelli boyutu, özellikle "uzmanlık gücü" ve "ilişki ağlarına dayalı güç" söz konusu olduğunda daha belirgindir. Çünkü bu tür güçler resmi pozisyonlara değil, bilgiye ve ilişkilere dayanmaktadır. Örneğin teknolojik bir dönüşüm sürecinde, mevcut iş süreçlerine hâkim olan kişilerin bilgi gücü azalabileceği için söz konusu aktörler değişime karşı direnç göstererek eski güçlerini korumaya çalışmaktadırlar (Boonstra, 2004).

4.1. Örgütlerde Güç Dönüşüm Şekilleri

4.1.1. Yapısal Güç Dönüşümü

Değişim hem bireyler üzerinde hem de örgütlerin yapısında derin etkiler yaratmaktadır. Örgütlerde meydana gelen değişimler sebebiyle örgüt içindeki meşru otoritenin (pozisyon gücü) dayandığı yapıların dönüşmesiyle birlikte formal güç dengelerinde kaymalar meydana gelmektedir. Bunun sonucunda güç dengeleri de dönüşmektedir. Yeniden yapılanma, birleşme ya da dijitalleşme süreçlerinde hiyerarşik yapıların yeniden düzenlenmesi, eski güç merkezlerinin etkinliğini azaltırken örgütsel aktörler arasında yeni etkileşim biçimlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Boonstra & Gravenhorst, 1998).

Yapısal güç dönüşümünün en kritik yönlerinden biri, yetki devri ve karar alma mekanizmalarının yeniden dağıtılmasıdır. Merkezîyetçi yapılardan daha yatay ve esnek yapılara geçiş, karar süreçlerine farklı aktörlerin dâhil olmasına imkân tanımaktadır. Bu durum, gerek çalışan katılımını artırırken gerekse de güç mücadelesinin farklı düzlemlere taşınmasına neden

olmaktadır (Pfeffer, 1992). Özellikle matriks yapılanmalar veya proje bazlı örgütlenmeler, geleneksel hiyerarşiyi zayıflatıp, aynı kişi ya da birimin birden fazla otoriteye bağlı hale gelmesine yol açarak güç ilişkilerini daha karmaşık hale getirmektedir (Obholzer, 2020).

Dijitalleşme ve otomasyon da bu dönüşümde belirleyici faktörlerdir. Yeni teknolojilerin devreye girmesi, yalnızca iş süreçlerini değiştirmekle kalmamakta aynı zamanda hangi rollerin örgüt için stratejik hale geldiğini de yeniden tanımlamaktadır. Veri analitiği, yapay zekâ veya bilişim teknolojilerine hâkim uzmanlar, klasik üretim süreçlerine hâkim yöneticilerden daha fazla söz sahibi olmasına neden olabilmektedir (Scholkmann, 2020). Bu da uzmanlık gücünün yapısal dönüşümle birleşerek formal otoriteyi dönüştürdüğünü göstermektedir.

Ayrıca, yapısal güç dönüşümü örgütlerde kaynakların yeniden dağıtımı üzerinden de gerçekleşmektedir. Bir örgütte bütçe, teknoloji veya insan kaynağı gibi stratejik kaynakların kim tarafından kontrol edildiği, doğrudan o birim veya aktörün güç düzeyini belirlemektedir. Başka bir ifadeyle, kaynağı yöneten birim gücü de yönetmektedir. Bu durum özellikle dijital dönüşüm ve çevik (agile) yapılanma süreçlerinde daha görünür hale gelmektedir. Zira yeni teknolojilere erişim, proje önceliklendirmesi ve insan kaynağı tahsisi gibi unsurlar, örgüt içinde hangi birimlerin stratejik konum kazanacağını belirlemektedir. Dolayısıyla kaynak dağılımındaki bu yeniden yapılanma, örgüt içi politik ilişkilerin yeniden tanımlanmasına, yeni ittifakların kurulmasına ve bazı aktörlerin güç kazanmasına zemin hazırlamaktadır (Hossain & Asheq, 2021; Moe vd., 2019).

4.1.2. Uzmanlık ve Bilgi Gücünün Dönüşümü

Örgütlerdeki güç yapıları küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle bilgiye erişim, iletişim kanallarının kontrolü ve kültürel sermayenin kullanımına dayalı olarak yeniden şekillenmektedir (Fleming & Spicer, 2014). Küresel rekabetin ve serbestleşmenin baskısıyla şirketler daha yalın, daha yatay ve daha esnek örgütlenme biçimlerine yönelmiştir. Yönetim kademelerinin azaltılması, personel sayısının düşürülmesi ve işlevsel bölümlerin ortadan kaldırılmasıyla birlikte, bilgiye erişim, kaynakların kontrolü ve resmî otoritenin rolü yeniden sorgulanmaya başlanmıştır. Bu değişimle birlikte sorumluluk, hesap verebilirlik ve güç ilişkileri daha çok yetkili yöneticilere aktarılmış, aynı zamanda sendikalar ve işçi konseylerinin örgüt içindeki konumları dönüşmüştür (Greiner & Schein, 1988; Pfeffer, 1992).

Bu dönüşüm sürecinde “kişisel güç” türleri, özellikle de uzmanlık, itibar ve referans gücü, daha da kritik bir hale gelmektedir. Raven (2008), kişisel

gücün resmi otoritenin ötesinde bilgi, deneyim ve sosyal ilişkiler aracılığıyla örgütlerde etkili olduğunu; bu nedenle değişim süreçlerinde, farklı aktörler arasında güç mücadelelerini tetiklediğini vurgulamaktadır. Kişinin uzmanlığı ve itibarı, örgütsel meşruiyetin yeniden dağıldığı dönemlerde, formel konumdan bağımsız olarak stratejik bir avantaj yaratmaktadır (Raven, 2008).

4.1.3. İlişkisel ve Sosyal Sermaye Gücünün Dönüşümü

Örgütsel değişim süreçlerinde, ilişkisel ağlar ve sosyal sermaye de dönüşüm geçirmektedir. Yeni ekiplerin kurulması, yatay iş birliklerinin artması veya dış paydaşlarla bağların önem kazanması, kimin “kilit aktör” olduğunu yeniden tanımlamakta ve sosyal sermaye, bireylerin sahip oldukları güven, ilişkiler ve bilgi paylaşım ağları üzerinden önemli bir güç kaynağına dönüşmektedir (Adler & Kwon, 2002). Örgüt içindeki yapısal boşlukları dolduran aktörlerin, farklı ağ kümeleri arasında köprü işlevi görerek bilgiye erişim ve kontrol kapasitesi sayesinde güç kazandığı düşünülmektedir (Burt, 2000). Bu perspektif, örgütsel değişim dönemlerinde hızlı uyum sağlayabilen ve ilişkilerini stratejik biçimde konumlandırabilen bireylerin, resmi pozisyonları olmasa da güç kazandığını göstermektedir.

İlişkisel ve sosyal sermaye gücünün dönüşümü, örgütsel değişim dönemlerinde resmi hiyerarşinin ötesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Hem klasik literatürün ortaya koyduğu ağ yapıları ve yapısal boşluklar, hem de güncel çalışmaların gösterdiği dijitalleşme, kolektif öğrenme ve kriz bağlamları, sosyal sermayeye dayalı gücün sürekli yeniden üretildiğini kanıtlamaktadır. Son yıllarda yapılan güncel araştırmalar ise sosyal sermayenin dijital dönüşüm, kolektif öğrenme ve kriz dönemlerindeki rolünü öne çıkarmaktadır. Al-Jabri ve Sohail (2024), güçlü sosyal bağlara sahip aktörlerin dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel çıktıları daha fazla katkı sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Pérez-Morote ve arkadaşları (2022), sosyal sermayenin kolektif bilgi üretimi ve inovasyonu desteklediğini, bu yolla güç dengelerini bilgiye aracılık eden aktörlerin lehine kaydardığını göstermektedir. Ayrıca Venkataramani ve arkadaşları (2025), küçülme dönemlerinde çalışanların danışma bağlarını yeniden yapılandırarak stratejik konumlarını korumaya çalıştıklarını ve bunun sosyal sermayeye dayalı gücün dönüşümünü hızlandırdığını vurgulamaktadır (Al-Jabri & Sohail, 2024; Pérez-Morote vd., 2022; Venkataramani, 2025).

4.1.4. Sembolik ve Kültürel Güç Dönüşümü

Değişim süreçlerinde güç dinamikleri hem görünür hem de görünmez biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Görünür olan güç ilişkileri; aktörlerin

doğrudan ve bilinçli müdahaleleriyle, örneğin karar süreçlerine katılım ya da açık muhalefet yoluyla gerçekleşirken (Bachrach & Baratz, 1962) görünmez güç ilişkilerinde “soyut güç” ya da “sembolik güç” boyutları devreye girmektedir. Örneğin, örgüt kültürünü şekillendiren normlar, değerler, dil ve anlam üretme süreçleri, kimi aktörlere daha fazla “sessiz” güç sağlayabilmektedir. Bu aktörler resmi olarak görünmese de karar süreçlerinin algılanmasını, stratejilerin meşruiyetini ve direncin yönünü ideolojik stratejilerle etkileyebilmektedir (Mastio & Dovey, 2019).

Sosyal bilimler literatüründe son yıllarda yapılan çalışmalar, güç dinamiklerindeki dönüşümün kültürlerarası iletişimdeki değişimlerle de yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Farklı kültürel bağlamlarda güç kullanımı, yöneticilerin uyguladıkları etki taktiklerini de çeşitlendirmektedir. Mesela, araştırmalar batı kültürlerinde yöneticilerin daha doğrudan ve görev odaklı güç stratejileri uyguladığını, doğu kültürlerinde ise daha dolaylı, ilişki temelli taktiklerin ön plana çıktığını göstermektedir (Yukl vd., 2003). Kültürel farklılıkların, çalışanların güç algıları üzerinde de belirleyici olduğu; bireylerin, kendilerini ait hissettikleri kültürel normlara göre otoriteyi kabul etme veya direnme eğilimi sergiledikleri görülmektedir (Hofstede vd., 2010). Bu durum, bazı gruplara görünmeyen ama güçlü bir avantaj sağlamaktadır. Schein ve Schein’in (2017) çalışması, özellikle örgüt kültürü ve değerler üzerinden güç kazanan aktörlerin, değişim sürecinde resmi liderlerin davranışlarını ve stratejik yönelimlerini etkileyebildiğini göstermektedir.

4.1.5. Politik Güç ve Direnç Üzerinden Dönüşüm

Değişim dönemleri, örgüt içi politik pazarlıkların ve güç mücadelelerinin yoğunlaştığı anlardır. Kaynakların yeniden dağıtımı, yeni stratejik önceliklerin belirlenmesi veya iş gücü planlaması gibi süreçler, çıkar çatışmalarını artırarak örgüt içinde farklı güç odaklarının karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır (Pfeffer, 1992). Politik güç dönüşümünde bireyler ve gruplar, sahip oldukları bilgi, ağ bağlantıları veya konumsal avantajları kullanarak değişimin yönünü etkilemeye çalışırlar. Bu durum, değişimin rasyonel bir planlama sürecinden ziyade, örgüt içi politik süreçlerin bir ürünü haline gelmesine yol açmaktadır (Buchanan & Badham, 2008). Özellikle belirsizlik dönemlerinde politik davranışlar artacağından; bireyler, değişimden doğacak riskleri azaltmak ya da kişisel çıkarlarını korumak için stratejik ittifaklar kurmayı, bazı durumlarda ise direnci politik bir araç olarak kullanmayı tercih etmektedirler (Dent & Goldberg, 1999). Direnç çoğunlukla bir engelleyici tepki gibi algılsa da aslında güç ilişkilerinin yeniden kurulmasında aktif bir müzakere aracıdır. Direnç gösteren aktörler, çoğu zaman değişimin yönünü, hızını veya kapsamını etkileyerek sürecin yeniden tasarlanmasına çok daha

fazla katkı sunmaktadırlar (Erwin & Garman, 2010). Dolayısıyla, örgütsel değişim sürecinde politik güç ve direnç arasındaki etkileşim hem çatışma hem de öğrenme ve uyumun temel kaynağı olarak değerlendirilebilir. Özetle, politik güç ve direnç üzerinden gerçekleşen dönüşüm, örgütlerde değişimin gerek teknik bir uyum gerekse de politik ve sosyo-psikolojik bir süreç olduğunu göstermektedir. Değişim yönetimi bu nedenle, yalnızca rasyonel planlamaya değil, güç ilişkilerinin nasıl müzakere edildiğine, direncin nasıl ifade edildiğine ve hangi aktörlerin bu süreçte konum kazandığına da odaklanmalıdır (Buchanan & Badham, 2020; Thomas vd., 2011).

Sonuç

Örgütsel değişim, yalnızca yapısal bir yenilenme değil; aynı zamanda güç ilişkilerinin derin bir dönüşümünü ifade etmektedir. Teknolojik yenilikler, stratejik yönelimler ve kültürel uyarlamalarla birlikte değişen örgütler, kimin etkili olduğu, kimin direndiği ve meşruiyetin nasıl korunduğu sorularını yeniden tanımlamaktadır. Direnç, bu süreçte pasif bir engel değil; belirsizlik ortamında anlam, istikrar ve kimlik arayışını sürdüren bireylerin ve grupların aktif bir müzakere aracıdır. Dijitalleşme, öğrenme kültürü ve yatay iletişim ağlarının güçlenmesiyle, geleneksel hiyerarşiler yerini daha esnek, paylaşımcı ve ilişki temelli otorite biçimlerine bırakmaktadır. Sürdürülebilir değişim, yalnızca yapısal düzenlemelerle değil; gücün dinamik, ilişkisel ve sürekli müzakere edilen bir olgu olarak anlaşılmasıyla mümkündür. Etkili liderlik, istikrar ile yenilenme, otorite ile katılım ve strateji ile kültürel meşruiyet arasındaki dengeyi kurabilmeyi gerektirir. Aynı zamanda otorite ile katılım ve strateji ile kültürel meşruiyetin uyumlu biçimde yönetilmesiyle sürdürülebilir hale gelir. Bu yüzden, liderler için asıl mesele değişimi yönetmek değil, değişim içinde meşruiyet ve anlam üretimini sürdürebilmektir. Direncin, değişen güç dengelerinin doğal bir yansıması olarak görülmesi, örgütlerin bu gerilimleri bir öğrenme ve yenilenme fırsatına dönüştürmesine olanak sağlamaktadır. Gücü paylaşabilen, bilgiyi açık biçimde yöneten ve katılımı teşvik eden örgütler, değişimi bir tehditten ziyade kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayan bir kaynak hâline dönüştürebilmektedir. Bu da modern örgütlerde sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Aksoy, İ. (2023). Örgütsel Değişim Bağlamında Çalışanların Değişime Açıklığı, Dönüşümcü Lider Ve Örgüt İçi Şeffaf İletişim İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1329096>
- Al-Jabri, I. M., & Sohail, M. S. (2024). A relational view of how social capital contributes to digital transformation outcomes. *International Journal of Information Management*, 74, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102720>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altıntaş, M. (2020). Teknostres İle Değişime Direnç Arasındaki İlişki: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Ispic International Journal of Social Sciences & Humanities*, 4(2), 1-27. <https://doi.org/10.46291/ispicijsshvol4iss2pp1-27>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Antep, Z., & Türk, A. (2024). Örgütsel Değişim Yönetimi Kavramının Bibliyometrik Analiz Yöntemi İle İncelenmesi. *Akademik Hassasiyetler*, 11(25), 251-267. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1468922>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *The Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Ateşçi, Ö., & Dirik, D. (2024). 9Dönüşümcü Liderlik İle Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi (A Bibliometric Analysis of Studies on the Relationship Between Transformational

- Leadership and Innovative Work Behavior). *Journal of Business Research - Turk*. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1911>
- Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). Two Faces of Power. *American Political Science Review*, 56(4), 947-952.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Baltzer, M., Westerlund, H., Backhans, M., & Melinder, K. (2011). Involvement and Structure: A Qualitative Study of Organizational Change and Sickness Absence Among Women in the Public Sector in Sweden. *BMC Public Health*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-318>
- Bateman, T., & Crant, J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg’in ‘Güç Devreleri’ yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(3), 109-121.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2013). *Managing Innovation*.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., & Taştan, S. B. (2020). Örgütsel Destek, Sosyal Bağlılık Ve Dünyaya İlişkin Varsayımların Travma Sonrası Büyüme Üzerindeki Etkisinde Acinin Dönüştürücü Gücünün Rolü: Pozitif Psikoloji Bağlamında Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 361-402. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.554080>
- Boonstra, J., & Gravenhorst, K. M. B. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120. <https://doi.org/10.1080/135943298398826>
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game*. Sage Publications.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2020). Power, politics, and organizational change.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2017). *Managing Change*. Pearson Education.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Kurt Lewin’s Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1)

- Büyük, Ö., & Demir, C. (2021). Bir değişimin iç girişimcilik yoluyla yönetimi: Esnaf lokantasından tematik Japon restoranına giden süreç. *International Journal of Contemporary Tourism Research*.
- Büyük, Ö., & Demir, C. (2021). Bir Değişimin İç Girişimcilik Yoluyla Yönetimi: Esnaf Lokantasından Tematik Japon Restoranına Giden Süreç. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 5(2), 99-115. <https://doi.org/10.30625/ijctr.992164>
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. Sage.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2021). Organizational Justice and Resistance to Change: The Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Cooke, B. (1998). Participation, 'Process' and Management: Lessons for Development in the History of Organization Development. *Journal of International Development*, 10(1), 35-54. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1328\(199801\)10:1<35::aid-jid434>3.0.co;2-u](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1328(199801)10:1<35::aid-jid434>3.0.co;2-u)
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Crossan, M., White, R., & Ivey, R. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2013). Lewinian Limits: A Foucauldian Analysis of Kurt Lewin's Representation in Change Management. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12056. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.12056abstract>
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde: Değişim ve değişim yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çakmak, F. (2021). Yapısal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*. <https://doi.org/10.30794/pausbed.876137>
- Çoban, Ö. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Çobanoğlu, N., & Demir, S. (2021). Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri İle Kişisel İnisiyatif Alma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Adnan*

- Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 244-254. <https://doi.org/10.30803/adusobed.1022485>
- Daniels, M., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206314527131>
- Dao, T., Thu, T., & Trinh, H. T. (2021). Change Management in Higher Education by Kotter's Model: A Case Study in Vietnam Private University. *Journal of International Business and Management*. <https://doi.org/10.37227/jibm-2021-12-2097>
- Demirgil, Z., & Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 127-127. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.321802>
- Deng, W., Alias, S. N., Rami, A. A. M., & Ismail, I. A. (2023). Antecedents of Resistance to Organizational Change: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2), 1160-1183. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i2/16283>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Durán-Brizuela, R., Brenes-Leiva, G., Solís, M., & Torres-Carballo, F. (2017). Effects of Power Distance Diversity Within Workgroups on Work Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Revista Tecnología en Marcha*, 30(5), 35. <https://doi.org/10.18845/tm.v30i5.3222>
- Duyan, M. (2021). The Effect of Internal Marketing Implementations on the Organizational Citizenship Behaviors of Youth and Sports Directorate Employees. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 76-87. <https://doi.org/10.25307/jssr.891016>
- Erbaş Ferik, E. (2024). Örgütsel değişim ile çalışanların öz yeterlilik algısı arasındaki ilişki: Konya SGK çalışanları üzerine bir araştırma. . (Yüksek Lisans Tezi). *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım. <https://books.google.com.tr/books?id=HZTNtWAAcAAJ>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2006). Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297. <https://doi.org/10.1108/01409170610674419>
- Eröğüt, M., & Biçer, T. (2023). Futbol Kulüplerinin Yenilik Ve Değişim Yönetimlerinin İncelenmesi. *Sportive*, 6(2), 125-138. <https://doi.org/10.53025/sportive.1230063>

- Ertürk, A. (2010). Resistance to change and its management in organizations. *Journal of Administrative Sciences*, 8(2), 54-73.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In *Studies in Social Power* (pp. 150-167). University of Michigan.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Godfrey, D., & Chereau, B. M. (2024). School Improvement and Peer Learning Partnerships: Building Organizational Resilience in Primary Schools in England. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1339173>
- Gönülal, T., & Ceylan, A. (2022). The Effect of Organizational Trust on Resistance to Change and Innovative Work Behavior. *RESS Journal, Route Educational & Social Science Journal*, 9(6).
- Grant-Coke, M., Powell, D. L., Lyttle, J., & Hewitt, H. (2015). Establishing a Telephone Medication Order Policy and Protocol for a Small Private Hospital in Jamaica. *West Indian Medical Journal*. <https://doi.org/10.7727/wimj.2014.214>
- Greiner, L. E., & Schein, V. E. (1988). Power and Organization Development. In *Organizational Development Classics*. Addison-Wesley.
- Gürbüz, S. (2020). Örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü: Üniversitelerde bir araştırma [Doktora tezi]. *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Gürer, B. (2015). Örgütsel değişime direnç: Nedenler ve yönetim stratejileri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 6(2), 45-62.
- Hallinan, S., Shiyko, M., Volpe, R. J., & Molnar, B. E. (2021). On the Back Burner: Challenges Experienced by Change Agents Addressing Vicarious Trauma in First Response and Victim Service Agencies. *Traumatology an International Journal*, 27(3), 316-325. <https://doi.org/10.1037/trm0000291>
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational Leadership for Organizational Change in the Lebanese Public Sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205-216. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.15)

- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hossain, M., & Asheq, A. A. (2021). Resource allocation and power dynamics in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 999-1016. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0104>
- Hughes, M. (2016). Leading Changes: Why Transformation Explanations Fail. *Leadership*, 12(4), 449-469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American sociological review*, 65(1), 19-51. <https://doi.org/10.2307/2657288>
- İraz, R., & Alpay, H. E. (2023). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolü. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 91-101. <https://doi.org/10.52835/19maysbd.1332393>
- Kapp, C., Perlini, T., Jeanneret, T., Stéphan, P., Rojas-Urrego, A., Macías, M. J., Halfon, O., Holzer, L., & Urben, S. (2017). Identifying the Determinants of Perceived Quality in Outpatient Child and Adolescent Mental Health Services From the Perspectives of Parents and Patients. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 26(10), 1269-1277. <https://doi.org/10.1007/s00787-017-0985-z>
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş Ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21. <https://doi.org/10.18394/iid.50336>
- Koçel, T. (2013). İşletme yöneticiliği.(12. bs). *İstanbul: Beta Yayıncılık*, 100-228.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130-139.
- Kozak, M. A., & Genç, V. (2018). Satın Almalar İle Gerçekleşen Değişim Sürecinde Çalışan Duygularının Yönetimi: Bir Restoran Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 27-43. <https://doi.org/10.26677/tutad.2018.22>

- Kuo, Y.-L., & Chen, I. J. (2019). Facilitating a Change Model in Age-Friendly Hospital Certification: Strategies and Effects. *Plos One*, 14(4), e0213496. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213496>
- Küsbeci, P. (2021). Örgütsel Değişim. In M. Ak (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* (pp. 275-298).
- Law, P. (2020). An Operational Audit for a Change Model in the Hospitality Industry. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 23-31. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n4p3>
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R. (1969). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard business review*, 47(1), 4-9.
- Lee, J., & Kim, M. (2016). Market-Driven Technological Innovation Through Acquisitions. *Journal of Management*, 42(7), 1934-1963. <https://doi.org/10.1177/0149206314535439>
- Lempiälä, T., & Vanharanta, O. (2017). Rethinking the Control–Freedom Paradox in Innovation: Toward a Multifaceted Understanding of Creative Freedom. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 62-87. <https://doi.org/10.1177/0021886317727458>
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Maben, J., Latter, S., & Clark, J. M. (2006). The Theory–practice Gap: Impact of Professional–bureaucratic Work Conflict on Newly-qualified Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 465-477. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03939.x>
- Makina, I., & Keng'ara, R. (2018). Managing Strategic Change of an Organization's Performance: A Case Study of Nzoia Sugar Company, Kenya. *Universal Journal of Management*, 6(6), 198-212. <https://doi.org/10.13189/ujm.2018.060603>
- Mastio, E., & Dovey, K. (2019). Power dynamics in organizational change: an Australian case. *International Journal of Sociology and Social Policy*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2019-0142>
- Mbarek, H. (2024). *How Organizations Address Resistance: Understanding Change Management*.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*.

- Moc, N. B., Šmite, D., & Šāblis, A. (2019). Power and resource distribution in agile transformations. *Information and Software Technology*, 107, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.10.007>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Obholzer, A. (2020). Power dynamics in matrix organizations: Balancing authority and accountability. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 212-229. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2020-0024>
- Olçay, B. (2010). *Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi ve bir araştırma* Marmara Üniversitesi (Turkey)].
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Park, S. (2019). Power in Organizations: Conceptualization and Influence on Decision-Making. *International Journal of Business and Management*, 14(5), 45-56. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p45>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Pérez-Morote, R., Pontones-Rosa, C., & Gutiérrez-Sánchez, R. (2022). Networking and knowledge creation: Social capital and collective intelligence. *Frontiers in Psychology*, 13, 893075. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893075>
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2014). Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 469-489. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2170-3>

- Raelin, J. A. (2021). What Can Leadership-as-Practice Contribute to OD? *Journal of Change Management*, 22(1), 26-39. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1946272>
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (9 ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned Organisational Change Management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2015-0089>
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütsel Davranış*. Alfa Aktüel.
- Scholkmann, A. (2020). Resistance to (Digital) Change. *Frontiers in Psychology*, 11, 620590. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620590>
- Sezgin, O., Tolay, E., & Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(45), 411. <https://doi.org/10.14783/od.v12i45.1000020020>
- Shaheen, I., Hossain, M. I., Azadegan, A., & Ali, M. (2024). Power in Coordinating Supply Chain Projects in Humanitarian Settings: A Case Study of Rohingya Refugee Camps. *Journal of Supply Chain Management*, 60(3), 79-104. <https://doi.org/10.1111/jscm.12327>
- Sinan, Y. (2016). Kurumlarda Örgütsel Sinizm: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Journal of International Social Research*, 9(44), 1211-1220. <https://doi.org/10.17719/jisr.20164420189>
- Smith, C., & Mackinnon, M. (2019). Organisation Development: The Argument Still Stands. *Journal of Education*(77). <https://doi.org/10.17159/2520-9868/i77a07>
- Sop, S. A. (2016). Turizmde örgütsel değişim modellerinin kullanımı üzerine kavramsal bir araştırma. VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi,
- Stowell, F. A. (2020). Redefining Power in Contemporary Organizations: A Systems Perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(6), 791-804. <https://doi.org/10.1002/sres.2701>
- Suyuthi, H., Amaliah, R., & Linggi, L. (2025). *A Comprehensive Literature Review on the Factors Influencing Resistance to Organizational Change and Strategies for Effective Management*.

- Szabla, D. B. (2007). A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1218>
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, S. (2021). *Çalışanların örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi* Aksaray Üniversitesi].
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>
- Timalsina, R., K.C, S., Rai, N., & Chhantyal, A. (2018). Predictors of Organizational Commitment Among University Nursing Faculty of Kathmandu Valley, Nepal. *BMC Nursing*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-018-0298-7>
- Tummers, L., Kruijen, P. M., Vijverberg, D., & Voesenek, T. (2015). Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627-640. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2013-0220>
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Valtonen, J. (2024). Mitigating employee resistance and achieving well-being during digital transformation. *Information & Management*, 61(1), 103781. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103781>
- Venkataramani, V. (2025). Advice tie reallocation under organizational downsizing. *Journal of Business Research*, 174, 113634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.113634>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W.-C., & Du, P. L. (2019). Aligning Organizational Culture and Operations Strategy to Improve Innovation Outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2018-0073>

- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M., Mohamad, N., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity. *SAGE Open*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). The Influence of Organisational Justice and Ethical Leadership On employees' Innovation Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1129-1149. <https://doi.org/10.1108/ejim-08-2021-0421>
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 1. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.26789>
- Yıldız, S. M. (2023). The Relationship Between Internal Marketing and Employee Organizational Withdrawal Behaviors: Empirical Evidence From Sports Organizations. *Eurasian Research in Sport Science, Cilt: 8 Sayı: 2*(Cilt: 8 Sayı: 2), 167-180. <https://doi.org/10.29228/eriss.38>
- Yorgun, S. (2023). Sendikaların Toplu Pazarlık Yetkisi Ve Kamu Toplu İş Sözleşmeleri Çerçeve Anlaşma Protokolü'nün Hukuki Boyutu. *Çalışma Ve Toplum*, 1(76), 97-120. <https://doi.org/10.54752/ct.1241211>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Higher Education.
- Yukl, G., Fu, P. P., & McDonald, R. (2003). Cross-Cultural Differences in Power Tactics: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 703-725.
- Zangana, H. M., Bazced, S. M. S., Ali, N. Y., & Abdullah, D. T. (2024). Navigating Project Change: A Comprehensive Review of Change Management Strategies and Practices. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 166-179. <https://doi.org/10.56916/ijess.v3i2.735>

Örgütsel Kriz Dönemlerinde Güç ve Kullanımı 8

Ayşegül Akmeşe¹

Özet

Kriz aniden ortaya çıkan durumların oluşturduğu belirsizlik ve baskı ortamı olarak tanımlanmaktadır. Krizler gerek kişilerin gerekse kurumların normal işleyişlerini aksatmaktadır. Kriz yönetimi ise ortaya çıkan bu belirsizlik durumlarında düzeni ve istikrarı sağlama, krizin etkisini en aza indirmek için gerekli planlama ve hazırlığı yapma, krize müdahale etme ve kriz sonrasındaki iyileştirme faaliyetlerini kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda güç kavramı kriz yönetiminde öne çıkan unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde liderler bu güç kaynaklarını doğru zamanda ve doğru yerde kullanarak krizin etkilerini azaltmayı ve geleceğe yönelik stratejiler oluşturmayı sağlayabilmektedirler. Liderler sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak ekip üyelerini yönlendirebilmektedir. Kriz yönetimi ve liderlik arasındaki ilişki güç kavramıyla şekillenmektedir. Kriz döneminde etkili bir liderlik performansı sergilemek, hem mevcut kaynakları kullanarak olumsuz etkileri azaltmayı hem de krizden dersler çıkararak örgütsel dayanıklılığı yükseltmeyi gerektirmektedir. Bu kavramların bir bütün olarak ele alınması ve uygulanması, hem liderin hem de örgütün başarısını arttıran temel unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kriz sadece bir tehdit olarak görülmekten ziyade doğru yönetildiği zaman bir örgütün öğrenmesini ve güçlenmesini sağlayan bir durum olarak da görülmektedir.

Giriş

Modern iş dünyasının değişen iş koşulları bağlamında krizler kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde iş dünyasında ortaya çıkan krizlerin nedenleri arasında; hızlı örgütsel dönüşümler, ekonomik dinamiklerdeki değişim, insan unsurundan kaynaklı sorunlar, hızlı teknolojik değişimler ve siyasi faktörler gibi unsurlar gösterilebilmektedir. Kriz doğru yönetilmediği ya da kontrol altına alınmadığı takdirde, yeni ve birbirini

1 Öğr. Gör. Dr., Harran Üniversitesi, aakmes21@harran.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6513-5094

takip eden krizlere yol açabilmektedir (Fener ve Çevik, 2015). Krizler ani ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Krizler sadece iş ortamında değil hayatın her alanında ortaya çıkabilmekte ve ciddi sonuçlar oluşturabilmektedir. Ayrıca, küreselleşme nedeniyle bir bölgede ortaya çıkan krizler diğer bölgeleri de etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında krizin türünün ve krizlerin ortaya çıkmasına neden olan etmenlerin anlaşılması krizin etkili bir şekilde yönetilmesi açısından önem taşımaktadır (Aslan, 2021).

Kriz yönetimi, bir kuruluşun toplumsal meşruiyetini yeniden tesis etmesine aracılık eden kurumsal bir uyum süreci olarak ifade edilmektedir. Krizlerin nedenleri, sonuçları, gelişim süreçleri ve çözüm yolları açısından belirsizliklerle karakterize olduğu ve bu belirsizliklerin, krizlere hazırlıklı olmayı güçleştirdiği vurgulanmaktadır. Krizlerin kuruluşların normal işleyişlerini aksattığı ve bu süreçte kriz yönetimine hazır olmanın gerektiği ifade edilmektedir (Petter, 2025).

Kriz dönemlerinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için en temel unsurlardan bir tanesi güç olgusudur. Örgütlerin faaliyet alanı ve türü farketmeksizin, güç unsuruna ihtiyaç duyduğu ve üst yönetimin bu gücü örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirmek ve örgütsel amaçlara yönlendirmek için kullandığı belirtilmektedir (Kızanlı vd., 2016). Güç işletmelerde yöneticilerin kararlarını uygulayabilmesi ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirebilmesi açısından kritik bir unsur olarak görülmektedir. Ancak güç sadece yöneticilere ait olmayıp, astlar ve farklı departmanlar da sahip oldukları kaynaklar ve özellikler sayesinde diğerlerini etkileyebilmektedirler. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkili kullanarak çevresindekileri yönlendirebilmesine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmeleri işletmeler için önem arz etmektedir (Erdoğan, 1997).

Kriz dönemlerinde örgütlerdeki güç dinamikleri daha önemli hale gelmektedir. Bu süreçte liderlerin etkili yönetim becerileri de öne çıkan unsurlar arasında gösterilmektedir. Kriz dönemlerinde güç sadece resmi hiyerarşiyle ölçülmeyip aynı zamanda etkin bir iletişimin kurulması, gerekli bilgilere erişim kolaylığı ve hızlı karar alabilme becerisiyle de ölçülmektedir. Bu doğrultuda güçlü liderlerin bulunduğu örgütlerde kriz sürecinin minimum zararlar atlatılması için liderler tarafından alınan kararların uygulanması ile örgütlerin varlığının devam ettirilebilmesi sağlanmaktadır. Güç dinamikleri zayıf olan örgütlerde ise bu süreç örgütleri kaosa sürüklemektedir. Özetle krizler örgütlerdeki güç dinamiklerini bir yandan görünür kılmakta diğer yandan yeniden şekillendirmektedir.

2. Kriz Kavramı

Kriz yönetimi literatüründe ilk kapsamlı modeli sunan Steven Fink, krizlerin belirli evrelerden geçtiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda krizler başlangıç, patlama, kronik ve çözüm aşamalarını içeren bir döngü halinde incelenmektedir. Ayrıca krizleri etkili bir şekilde yönetebilmek için sosyal, hukuki ve iletişimsel boyutlardaki bilgilerin kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Xu vd., 2024).

Kriz yönetimi her kuruluş için sahip olunması gereken bir yetenek olarak gösterilmektedir. Krizlerin genel anlamda dört belirgin özelliği bulunmaktadır. Bunlar; değişim, belirsizlik ve kesinti oluşturmaları, kuruluş ve paydaşlar için tehdit oluşturmaları, davranışsal nitelik taşımaları ve birbirine bağlı bir sürecin parçası olmaları olarak belirtilmektedir. Dayanıklılık açısından değerlendirildiğinde daha güçlü olan örgütler, krizin etkilerini hafifletmekte ve gerekli araçları geliştirerek ayakta kalabilmektedirler. Başarılı bir kriz yönetiminde ise paydaşların iş birliği yapması, ortak hareket edebilmesi ve yoğun etkileşim kurabilmesi kritik görülmektedir (Mafimisebi vd., 2025).

2.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Kriz kavramı, çeşitli disiplinlerde ve günlük dilde oldukça sık başvurulan terimlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Etimolojik açıdan kökeni Yunanca “krisis” sözcüğüne dayanan bu kavram, sosyal bilimler literatüründe genellikle “bunalım” ya da “buhran” sözcükleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bununla birlikte, sosyal bilimler perspektifinden kriz kavramını genel bir çerçeve ile tanımlamak güçtür. Çünkü bir durumun kriz olarak algılanma derecesi, öznel değerlendirmelere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir olayın kriz niteliği taşıyıp taşımadığını belirleyebilmek için krizin temel unsurlarının ve ayırt edici özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir (Turgut, 2007).

Hamaoka vd. (2007), krizi bir durum veya olayın kritik bir dönüm noktası olarak tanımlanmaktadır. Krizlerin bireyleri, grupları ve toplulukları etkilediğini vurgulamaktadırlar. Olumsuz psikolojik ve davranışsal sonuçların ortaya çıkmasına neden olduğunu ileri sürmektedirler. Sweeny (2012), krizleri beklenmedik bir şekilde ve çeşitli koşullar altında ortaya çıkan durumlar olarak tanımlamıştır.

Kriz, paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve bir işletmeyi ciddi şekilde etkileyebilecek öngörülemeyen bir olay olarak nitelendirilmektedir. Bu tanım, krize ilişkin çeşitli bakış açılarının bir sentezini oluşturmaktadır. Paydaşların bir kuruluşun krizde olduğuna yönelik görüşleri mevcutsa krizin var olduğu ve paydaşların da kuruluşa krizdeymiş gibi tepki

vereceği belirtilmektedir. Örnek vermek gerekirse; Audi firması, yaklaşık on yıl boyunca müşterilerine şanzımanlarında bir sorun olmadığını ileri sürmüştür. Ancak müşteriler açısından bir krizin mevcut olduğu gerçeği söz konusu olmuştur. Araçlardaki arıza nedeniyle yaralanmalar ve ölümler gerçekleşmiştir. Bu örnekten hareketle yönetimin, bir kriz olup olmadığını doğru bir şekilde değerlendirebilmek için olayı paydaşların bakış açısından görebilmesi gerekmektedir (Coombs, 2007).

Kriz olgusunu açıklayabilmek için öncelikle onun temel özelliklerinin kavranması gerekmektedir. Kriz olağan süreçlerde karşılaşılan sıradan sorunlardan farklı olarak, öngörülme ve aniden ortaya çıkan gelişmelerle ilişkilendirilmektedir. Bu tür durumlar, devlet ya da işletme düzeyinde ciddi etkiler oluşturduğunda kriz niteliği kazanmaktadır. Krizlerin yalnızca olumsuz yönleri bulunmamaktadır. Aynı zamanda kurumlar için yeni fırsatlar da sunabilmektedir. Bununla birlikte, krizlerin etkilerinin süresi, büyük ölçüde örgütlerin zamanında aldığı tedbirlerin varlığına ve uygulama biçimine bağlıdır. Ayrıca krizler, bir organizasyonla sınırlı kalmayıp, diğer kurumlara veya sektörler de yayılabilen bulaşıcı bir özellik gösterebilmektedir (Aktan&Şen, 2001).

Aykaç (2001), krizin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır. Bunlar;

- Krizler, örgütlerin yapıları, değerleri ve normları üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.
- Çoğu kriz beklenmedik bir biçimde ortaya çıkmakla birlikte önceden öngörülmesi oldukça güçtür.
- Kriz dönemlerinde mevcut önleme mekanizmaları yeterli olmamaktadır.
- Kriz örgütün hem amaçlarını hem de varlığını tehdit eden bir niteliğe sahiptir.
- Çoğu durumda, krizi önlemek için gerekli bilgi ve zamana sahip olunamamaktadır.
- Kriz ile başa çıkmak için alınan önlemler ise hızlı ve acil olarak uygulanmak zorundadır.
- Kriz süreci, örgüt yönetiminde önemli gerilime neden olmaktadır.

2.2. Kriz Türleri

İnsanları, kurumları ve toplumları etkileyen krizler birçok farklı nedenden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler arasında; doğal afetler, ekonomik, politik

sorunlar, teknolojik problemler, sağlık ile ilgili olaylar, insan unsurundan kaynaklı olumsuzluklar gösterilebilmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkma nedenine bağlı olarak krizleri belirli başlıklar altında kategorize etmek mümkündür.

Doğal Afetler: Doğal afet krizleri, bireyler, kuruluşlar ve toplumlar arasında büyük bir belirsizlik oluşturmaktadır. Belirsizlik durumları arttıkça, bireyler daha yüksek düzeyde stres yaşamakta ve psikolojik refahları üzerinde olumsuz etkiler olmaktadır. İnsanlar, krizler ile karşılaştıklarında ne yapacakları ve nasıl uyum sağlayacakları konusunda bilgi ve rehberlik arayışında olmaktadır (Fuller vd., 2023). Doğal afetler, insanlığın hayatta kalması açısından tehdit ve zorluklar oluşturmaktadır. Devam eden küresel ısınma, sadece kuraklık, sıcak hava dalgaları ve orman yangınları gibi iklim kaynaklı afetlerin olasılığını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda sel kaynaklı tehlikelerin oluşması olasılığını da arttırmaktadır (Guo, 2021). Deprem, kasırga, hortum, tsunami, orman yangını ve heyelan gibi doğal afetler sıklıkla meydana gelmektedir. İklim krizi arttıkça doğal afetlerin sıklığının ve yoğunluğunun da artış eğilimi göstereceği belirtilmektedir (Garfin vd., 2023). Doğal afetler toplumların normal işleyişini bozmakta ve önemli kayıplara neden olmaktadır. Doğal afetlerin gerçekleşmesinden sonra insani yardım, hayat kurtarmak ve toplumların acılarının hafifletilmesi için uygun eylemlerin planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bu eylemler arasında; barınma ve korunma, sağlık hizmetleri, gıda ve beslenme, gıda dışı ürünler gibi temel ihtiyaçların karşılanması yer almaktadır (Onyango vd., 2025).

Teknolojik Krizler: Krizler, yönetimi örgütün hayatta kalmasını ve rekabet gücünü korumasını sağlamak için çeşitli stratejiler benimsemeye zorlamaktadır. Bunlar arasında teknolojik yeteneklerin geliştirilmesi ve ileriye dönük proaktif başa çıkma stratejisi oluşturmak da yer almaktadır. Bu yaklaşım, belirsizlik zamanlarında önemli kaynak yatırımı ve risk içerse de, kriz sürecinden sonra rekabet gücünü potansiyel olarak artırabilmektedir (Kariv vd., 2025). Son yıllardaki hızlı teknolojik ilerlemeler bir yandan yeni fırsatlar sunarken diğer yandan bir takım riskler oluşturmaktadır. Özellikle yapay zekânın bazı iş alanlarında olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Ozili, 2025). Fordist üretim modeli zamanla yalnızca pazarın daralmasından değil, kendi içindeki teknik sıkıntılardan kaynaklanan bir krize girmiştir. Üretim hattına dayalı çalışma biçimi, farklı iş istasyonlarının eş zamanlı çalışmasını zorlaştırmıştır. Kimi noktalarda yoğun iş yükü nedeniyle yığılmalar yaşanırken, kimi istasyonlarda ise makinelerin boşta beklemesi söz konusu olmuştur. Ayrıca yarı mamullerin hat boyunca taşınması için harcanan ek süre, genel verimliliği düşüren bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, sistemin kendi yapısındaki bu sorunlar kârın azalmasına neden olmuştur (Taymaz, 1993).

İnsan Kaynaklı Krizler: İnsan eliyle ortaya çıkan krizler arasında; yönetici ya da kilit çalışanın kaybı, devamsızlık oranlarındaki yükselme, iş kazalarının sıklaşması, işyerinde psikolojik ve fiziksel şiddet olaylarının çoğalması ile rüşvet ve yolsuzluk gibi durumlar sayılabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bir şirketin üretim departmanında yıllardır çalışan ve bu departmandaki diğer personelleri yönlendiren bir şefin aniden işi bırakması durumu bir kriz olarak değerlendirilebilir. Çünkü hem ilgili departmandaki personellerin motivasyonunun azalması söz konusu olabilecek hem de iş süreçlerinde aksama oluşabilecektir.

Ekonomik Krizler: Ekonomik krizler, 1970’lerin sonlarından beri gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde yaygınlaşmıştır. Bu krizlerden en dikkat çekenlerden bir tanesi, Endonezya, Kore, Malezya, Singapur, Tayvan ve Tayland’da meydana gelen ve ekonomik bozulmalara yol açan “Asya mali krizi” olmuştur. Bu tür krizler genel olarak meydana geldikleri yerlerin özellikleri ile açıklanmaktadır. Para birimlerinin değerinin, mal ve hizmet ticaretinden ziyade finansal hareketlerle şekillendiği durumlarda döviz kurları dengeleyici bir işlev görmek yerine mevcut dengesizlikleri büyütürken kriz ihtimalini arttırmaktadır (Weber, 2009). Ekonomik krizler, yaşamın zaman ve mekan düzenini sarsmakta ve gerek çalışma hayatında gerekse ilişki ağlarında köklü değişimlere yol açmaktadır (Dzalbe, 2025). Enflasyon, devletler, bireyler ve işletmeler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak tek başına bir kriz olarak tanımlanamaz. Buna karşılık hiperenflasyon, fiyatlar genel düzeyinde beklenmedik ve hızlı yükselişlere neden olduğu için gerçek anlamda bir kriz olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Türkiye’nin uzun yıllardır içinde bulunduğu kronik enflasyon sürecini kriz olarak tanımlamak doğru değildir. Buna karşın 1980’lerde birçok Latin Amerika ülkesinde ve 1990’larda sosyalist sistemin çözülmesinin ardından piyasa ekonomisine geçen ülkelerde gözlenen hiperenflasyon vakaları gerçek bir kriz niteliği taşımaktadır. 1929-1933 yılları arasındaki Büyük Depresyon örneğinde olduğu gibi, fiyatların ani ve beklenmedik biçimde düşüşe geçtiği deresyon süreci gerçek bir krizdir (Aktan ve Şen, 2001). Yakın dönemde gerçekleşen Covid-19 krizi de, ekonomik sistemlerin küresel ölçekli dış şoklara karşı kırılganlıklarını ortaya çıkarmıştır. Ekonomik açıdan oluşan riskler, gelecek krizler için güvenliği ve istrarı sağlamak için kapsamlı politikalar oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır (Soursou, 2025). Uluslararası krizler küresel ekonomik dayanıklılıkta dengesizlikleri tetiklemiş ve ekonominin ölçeğine bağlı olarak değişen etkilerle ulusal ekonomik kalkınmayı önemli ölçüde etkilemiştir. Büyük ülkeler daha kısa şok süreleri

ve daha hızlı toparlanmalar yaşarken, küçük ekonomiler daha uzun ve daha istikrarsız toparlanma süreçleriyle karşı karşıya kalmıştır. Örneğin, 2008 küresel mali krizi sırasında, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin gibi daha büyük ekonomiler, geniş iç pazarlarını, önemli mali alanlarını ve parasal özerkliklerini kullanarak dış şokları hafifletmişlerdir. Buna karşılık, İrlanda ve Singapur gibi yabancı sermayeye ve uluslararası ticarete büyük ölçüde bağımlı küçük ve açık ekonomiler, daha yoğun sermaye çıkışları ve döviz kuru oynaklığı yaşamış ve bu da toparlanmaların önemli ölçüde gecikmesine yol açmıştır. COVID-19 pandemisi sırasında, Almanya ve Güney Kore gibi güçlü yönetim kabiliyetlerine sahip yüksek gelirli ülkeler, nispeten hızlı bir toparlanma sağlarken öte yandan, Yemen ve Haiti gibi sınırlı yönetim düzeyine ve yetersiz kaynaklara sahip ülkeler, pandemiye kontrol altına almakta zorlanmakla kalmayıp aynı zamanda uzun süreli ekonomik durgunluk, sosyal istikrarsızlık ve kalkınmada aksaklıklarla da karşı karşıya kalmışlardır (Ouyang vd., 2025).

Politik ve Hukuki Krizler: Devletin güven ve adalet üzerine kurulduğu varsayımı, uluslararası ilişkilerde her zaman geçerliliğini koruyamamaktadır. Uygulamada, kimi devletlerin bu ilkelerden sapması, uluslararası hukukun temelini oluşturan iyi niyet ve ahde vefa anlayışını zayıflatmaktadır. Bunun sonucunda hem hukukun korumak istediği düzen bozulmakta hem de yeni çıkar çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Çatışmaların çözümü, bu aşamada hukukun tanımladığı kurumsal mekanizmalara bırakılmaktadır. Kriz dönemlerinde tarafların yetersiz kaldığı durumlarda ise, tarafsız üçüncü kişilerin ya da yapıların devreye girmesi, gerekmektedir. Uzlaşıya dayalı ve adil bir çözüm yalnızca taraflar için değil, uluslararası barış ve güvenliğin sürdürülebilirliği açısından da belirleyici bir öneme sahiptir. Uluslararası hukuk, bu noktada hem diplomatik girişimlerle hem de öngördüğü yaptırımlarla temel bir rol üstlenmektedir (Orallı, 2014).

İtibar Krizleri: Bir kurumun, gerçeğe dayanmayan söylentilere, dedikodular ya da kasıtlı karalama girişimleri nedeniyle kamuoyu nezdindeki güvenilirliğinin ve itibarının zayıflaması durumu olarak ifade edilmektedir. Örneğin; üretim yapan bir şirketin ürünleri ile ilgili eski çalışanlarının ya da rakip şirketler tarafından ürünlerinde sağlığa zararlı katkı maddeleri bulunduğu dair olumsuz söylentilerin yayılması ve bu söylentiler gerçeği yansıtmasa da kurum itibarını olumsuz yönde etkilemesi söz konusu olabilmektedir.

Sosyo-Kültürel Krizler: Türkiye coğrafi konumu sebebiyle göç olgusuna yabancı olmayan, sıklıkla nüfus hareketi yaşayan bir ülkedir. Fakat 2011 yılındaki Suriye krizinin ardından yaşanan göç, hem gelenlerin sayısı

hem de çok kısa sürede gerçekleşmesi açısından önceki göçlerden farklıdır. Göçmenlere yönelik toplumdaki algıların, medyanın tek yönlü bakışından ve siyasi kutuplaşmadan beslendiği ifade edilmektedir. Bu göç iki ülke halkı için sosyo-kültürel iletişimde önemli bir kırılma noktası olmuştur. Türkiye ile Suriye'nin ekonomik, siyasi ve kültürel geleceğini derinden etkilemiştir (Şallı, 2022).

Psikopatolojik Olaylar: Bu tür krizlerin nedenleri arasında; adam kaçırma, terör olayları, rehin alma ve işyerinde yaşanan şiddet gibi olağandışı ve tehdit edici durumlar gösterilebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; uluslararası faaliyet gösteren bir şirketin bölgesel ofisine silahlı saldırı düzenlenmesi, bazı çalışanların rehin alınması bir psikopatolojik olaydır.

Sağlık Krizleri: Krizler toplumların temel değerlerini tehdit eden, belirsizlik ve zaman baskısı altında hızlı kararlar alınmasını gerektiren durumlar olarak açıklanmaktadır. Sağlık alanında yaşanan en önemli krizlerden bir tanesi ise yakın zamanlarda ortaya çıkan Covid-19 pandemisidir. Milyonlarca kişiyi hasta eden ve çok sayıda can kaybına yol açan çağımızın en büyük sağlık krizlerinden birisidir. İnsanlık salgınlarla mücadelede deneyim sahibi olsa da, bu pandemi kriz yönetimindeki eksiklikleri ortaya koymuştur. Norveç'te yapılan bir araştırma, Covid-19'u kriz haline getirenin sadece hastalığın yayılma biçimi olmadığını, insanların ve yöneticilerin durumu kontrol edemediklerinin düşünülmesi olduğunu göstermiştir (Karlsen, 2025). Bu yeni ve bilinmeyen virüsün yayılmasını kontrol altına almak büyük zorluklar doğurmuştur. Ayrıca bu süreçte virüsün bulaşmasını sınırlamak ve sağlık sistemlerinin aşırı yüklenmesini önlemek amacıyla karantina ve sosyal mesafe gibi sıkı önlemlerin uygulanması zorunlu hale gelmiştir (Oufi vd., 2025). Bu salgına karşı verilen küresel mücadele özellikle sağlık kuruluşlarının yapı ve özelliklerini krizle başa çıkmak için dönüştürmesini ve değişime uyum sağlayacak biçimde yeniden şekillenmesini gerekli kılmıştır. Bu salgın, kriz yönetim yeteneğinin gerek örgütsel gerekse yönetsel açıdan kritik bir öneme sahip olduğunu göstermiştir (Yağmur & Mryvang, 2023).

Fiziksel Malzeme Kaybı: Fiziksel malzeme kaybına yol açan krizlerin ortaya çıkmasında; yetersiz kalite kontrol uygulamaları, patlamalar, üretim veya depolama tesislerinin tahrip edilmesi ya da malzeme, teçhizat ve tesislerin kaybedilmesi gibi unsurlar etkili olabilmektedir.

Bilgi İle İlgili Krizler: Bilgi kaynaklı krizler, bir kurumun sahip olduğu verilerin kaybolması veya yanlış ve eksik bilgi paylaşımı gibi durumlar sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu tür krizler, kurumun operasyonel etkinliğini düşürürken, karar alma süreçlerini de olumsuz etkileyebilmektedir.

2.3. Krize Yol Açan Faktörler

Krize neden olan faktörler örgüt içinden kaynaklanan ve dış çevreden kaynaklı bir takım olaylar olmak üzere iki başlık altında kategorize edilmiştir.

Dış Çevre Faktörleri: Krize yol açan dış çevre faktörleri, işletmenin doğrudan denetimi dışında kalan ve üzerinde tam kontrol sağlayamayan unsurları ifade etmektedir. İşletmelerde bu tür krizleri tetikleyen etkenler arasında; doğal afetler, ekonomik belirsizlikler, teknolojiadaki hızlı gelişmeler ve yenilikler, toplumsal ve kültürel değişimler, hukuki ve politik düzenlemeler, yoğun rekabet koşulları ve uluslararası çevreden kaynaklanan etkiler sayılabilmektedir.

Örgüt İçi Faktörler: İlk bakışta bir kriz dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse de, çoğu zaman işletmenin kendi iç yapısındaki eksiklikler ve yönetsel hatalar bu sürecin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle, bir işletmenin krizle karşılaşmasında temel nedenin çoğunlukla iç çevredeki yetersizlikler ve yönetim zaafı olduğu söylenebilmektedir. İç çevre faktörleri arasında; üst düzey yöneticilerin yetersiz karar alma kapasitesi, bilgi toplama ve değerlendirme süreçlerindeki eksiklikler, yönetimin değerleri ve tutumları, işletmenin geçmiş tecrübeleri ve tarihçesi ile işletmenin bulunduğu gelişim evresi gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Öztürk, 2011).

2.4. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi, potansiyel tehlikelere dair erken uyarı sinyallerinin fark edilmesi ve bu sinyallerin değerlendirilmesiyle başlayan; krizi en az kayıpla aşmayı hedefleyen önlemlerin uygulanmasını içeren bir süreçtir. Krizin ilk işaretlerini zamanında görebilmek, işletmelerin olası tehditleri büyümeden engellemesine ve maliyetli sonuçlardan kaçınmasına katkı sağlamaktadır. Kriz sürecini başarıyla atlatan firmaların başarısında;

- Olası risklere dair dolaylı göstergeleri önceden saptamaları,
- Bu göstergeler ışığında savunma ve önleme stratejileri geliştirmeleri,
- Kriz anında etkin kontrol sağlayabilmeleri
- Kriz sonrası toparlanma adımlarını planlamaları
- Yaşananlardan elde edilen deneyimleri kayda geçirerek gelecek için dersler çıkarmaları etkili olmuştur.

Böyle bir yaklaşım, firmaların yalnızca kayıplarını en aza indirmesine değil aynı zamanda kriz sonrasında rakiplerine karşı avantaj elde etmelerine olanak tanımaktadır (Şahin vd., 2015). Murat ve Mısırlı (2005), krizlerin etkin bir

şekilde yönetilebilmesi için aşağıdaki adımların uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar;

- Kriz yönetiminin ilk adımı, yaklaşmakta olan bir krizi haber veren erken uyarı işaretlerini fark etmeye yöneliktir. Bu belirtilerin zamanında fark edilmesi sonraki aşamalara hazırlık açısından önem taşımaktadır.
- İkinci adım, hem krizin oluşmasını önleme hem de olası krizlere karşı hazırlıklı olmayı hedefleyen faaliyetleri içermektedir.
- Üçüncü adımda amaç, krizin olumsuz etkilerini sınırlamak ve örgütün henüz zarar görmemiş kısımlarına yayılmasını önlemektir.
- Dördüncü adım olan iyileştirme sürecinde, kurumlar normal işleyişlerine yeniden kavuşmak için kısa ve uzun vadeli, önceden planlanmış programlar geliştirip uygulamaktadır.
- Son adım olan öğrenme aşamasında ise, geçmiş deneyimlerin eleştirel biçimde değerlendirilmesine, bu deneyimlerden dersler çıkarılmasına ve gelecekteki krizler için hazırlıklı olunmasına odaklanmaktadır.
- Literatürde kriz sürecinde izlenmesi gereken yolları gösteren birçok model yer almaktadır. Bu modellerden bazıları ve özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Kriz Yönetim Modelleri (Özcan, 2021).

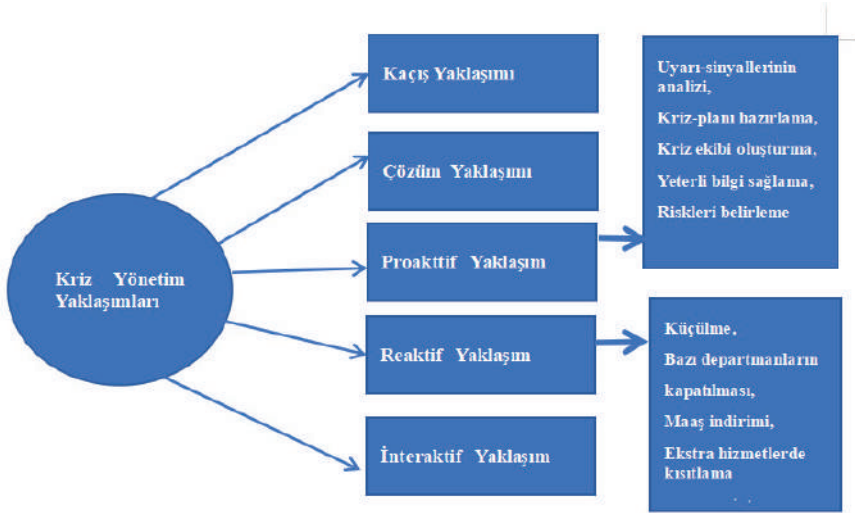
Kriz Yönetim Modeli	Modelin Özellikleri
Petak (1985)	Bu yaklaşım, dört temel evreden oluşan bir yapı üzerine inşa edilmiştir: risklerin en aza indirilmesi, sürece yönelik hazırlıkların yapılması, müdahale adımlarının uygulanması ve sonrasında iyileşme sürecinin yürütülmesi.
Fink (1986)	Söz konusu model, dört ana safhadan oluşan bir çerçeve üzerine oturtulmuştur: belirtilerin ortaya çıktığı dönem, akut sürecin yaşandığı aşama, devamlılık gösteren kronik dönem ve nihayetinde çözüm süreci.
Mitroff (1994)	Bu model beş temel basamaktan oluşan bir süreç çerçevesine dayanmaktadır: ilk işaretlerin fark edilmesi, durumu ayrıntılı olarak inceleyip önleyici adımların atılması, ortaya çıkan zararın sınırlanırılması, toparlanma sürecinin yürütülmesi ve son olarak elde edilen deneyimlerden çıkarımlar yapılması.
Norm Augustine (1995)	Bu modele göre süreç, altı temel aşama çerçevesinde ele alınmaktadır: krizin ortaya çıkmasını önlemeye dönük stratejiler, kriz yönetimine hazırlık süreci, krizin belirlenip tanımlanması, etkilerinin sınırlandırılması, sorunun çözümüne yönelik müdahaleler ve son olarak krizden yarar sağlayacak kazanımların elde edilmesi.
González-Herrero & Pratt (1996)	Bu model krizin zaman içindeki seyrini dört aşamada gösterir: doğuş, büyüme, olgunluk ve zayıflama.
Burnet (1998)	Bu model kriz yönetimini güçleştiren dört temel etken üzerinde durmaktadır: zaman baskısı, kontrol zorlukları, algılanan tehdit düzeyi ve sınırlı müdahale seçenekleri.
Moore (2002)	Bu modele göre kriz, altı temel faaliyeti kapsar: izleme, algılama, çevreleme, müdahale, hafifletme ve iyileştirme.
Boint Hart, Stern, & Sundelius (2005)	Kriz dönemlerinde kamu liderleri, beş temel görevle karşı karşıya kalır: durumu anlamlandırma, karar verme, çıkarımlar yapma, süreci sonlandırma ve öğrenme.
Coombs (2007)	Bu model krizi üç aşamada ele almaktadır: kriz öncesi, kriz sırasında ve kriz sonrası

2.5. Kriz Yönetim Yaklaşımları

Proaktif yaklaşım, öncelikle fırsatları değerlendirmeye ve kurum imajını güçlendirmeye odaklanırken; reaktif yaklaşım, kriz ortaya çıktıktan sonraki dönemde yapılan müdahaleleri kapsadığı için, ağırlıklı olarak kriz etkilerini azaltma, mevcut durumu koruma veya zarar gören imajı onarma amacı taşımaktadır (Akar, 2021). Reaktif krizde krize hazırlıksız yakalanma söz konusu olup krizden önce herhangi bir strateji belirlenmemiştir (Kuşay, 2017).

Kaçış yaklaşımı, yöneticilerin kriz ve etkilerinden tamamen sıyrılmaya çalıştıkları, ancak gelecekte benzer durumlarla başa çıkmak için kurumsal ve çalışan performansındaki zayıflıkları kabul eddip bunlara yönelik açıklamalar yaptıkları olumsuz bir stratejidir (Al-Khrabsheh, 2018) Kontrol yaklaşımı, yönetimin krizlerin yol açtığı olumsuz sonuçları sınırlandırmak ve etkilerini hafifletmek amacıyla benimsediği bir stratejidir. Bu yaklaşım, özellikle krizlerin şiddetini azaltmaya başladığında devreye girerek, ortaya çıkan geçici baskıları yönetmeyi ve beraberinde gelen olumsuz etkileri en aza indirmeyi hedeflemektedir. İşbirlikçi yaklaşım, kriz ortaya çıktığında müdahalelerin uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir anlayıştır. Bu yaklaşımda, oluşturulan kriz ekibinin her bir üyesine belirli sorumluluklar ve görevler verilerek, sürecin eşgüdüm içinde yönetilmesi amaçlanmaktadır. Proje yaklaşımı yönetimin personelin desteğini de alarak krizle ilgili görev ve işlevlerin önceden öngörülüp tanımlanmasını sağlayan bir anlayıştır. Bu yaklaşımda süreç, son derece planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmektedir. Bu yaklaşımda süreç, son derece planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmektedir. Özellikle kritik aşamalarda hızlı müdahalelerle olumsuz etkilerin azaltılması ve kurumun eski istikrarına yeniden kavuşturulması hedeflenmektedir (Al-Khrabsheh, 2018).

Şekil 2: Kriz Yönetim Yaklaşımları (Şahin vd., 2015).



2.6. Krizin Örgütsel Etkileri

Dünya genelinde yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimler, ülkeler arasındaki rekabeti hiç olmadığı kadar ileri seviyeye taşımıştır. Böyle bir ortamda, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve yeni gelişmelere uyum sağlayabilmesi, çevresel değişikliklere hızla adapte olma yeteneğine bağlıdır. Piyasaların sürekli değişmesi, örgütler için yeni tehditler doğurmaktadır. Bu tehditlere zamanında karşılık veremeyenlerin varlığını sürdürmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle kurumların yapılarını daha esnek ve işlevsel bir hale getirmesi büyük önem taşımaktadır (Karaköse, 2007).

Örgütler, açık sistemler olup başarıları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, çevrenin sunduğu fırsatları görüp değerlendirmelerine ve sınırlayıcı koşullara zamanında uyum sağlamalarına bağlıdır. Ancak bu süreçte örgütler farklı krizlerle karşılaşabilmektedirler. Bu krizin kaynağı kimi zaman örgütün iç yapısındaki sorunlar, kimi zaman da dış çevredeki gelişmeler olabilmektedir (Demirtaş, 2000). Bu krizler örgütlerin kârlılığı üzerinde ani etkilere neden olmaktadır (Yadav vd., 2024). Örgütler, bu süreçte ayakta kalabilmek için yeni yollar aramaya başlamaktadır. Böyle bir ortamda, örgütlerin hayatta kalma, değişen koşullara uyum sağlama ve sorunlarla baş edebilme yetenekleri, sahip oldukları güçlü yönler ve kapasiteleriyle yakından bağlantılıdır. Bu nedenle örgütlerin çevik davranma, esnek hareket etme, hızlı ve doğru kararlar alma ve dirençli olma becerileri her zamankinden daha kritik hale gelmiştir (Yağmur & Mryvang, 2023).

3. Örgütsel Güç ve Teorik Çerçeve

Örgütlerde güç ve etki gibi ilişkili kavramların incelenmesi, yüzyılı aşkın süredir ilgi çeken bir konu olmuştur ve son yıllarda bu konudaki araştırmalar önemli ölçüde artmıştır. Güç, örgütsel yaşamın temel ve etkili bir şekilde her alanında bulunan bir kavramdır. Bu kavram, bireylerin çevrelerinde nasıl hareket ettiklerini ve örgütlerdeki diğer bireylerle nasıl etkileşim kurduklarını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Harris vd., 2015). Örgütlerde güç ve otorite kavramı genel olarak birlikte açıklanmaktadır. Örgütlerde gücü tanımlamanın ve otoriteyle ilişkisini açıklamanın bazı yolları bulunmaktadır. Otoritenin rasyonel ve işlevsel olduğu ileri sürülürken; gücün genellikle politik olduğu görülmektedir. Gücün otorite maskesinin ardında gizli olduğu ve örgütsel yaşamın dokusuna yerleştiği ifade edilmektedir. Güç kavramının kökeni Dahl'ın gücün istenen bir sonucu elde etmek için direnci aşma yeteneği olduğunu savunduğu 1950'lere kadar uzanmaktadır (Hasan vd., 2023).

Literatürde güç ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır. Güç, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilme yetisidir (Mintzberg 1983, akt. Aydın & Coşkun, 2014). Güç, başkalarını yönlendirme ya da etkileme isteği ve onlara karşı üstünlük kurma gereksinimi olarak tanımlanmaktadır. Güce sahip olan kişi, başkalarını yönlendirme, etkileme ya da değiştirme kapasitesine sahiptir. Bu durum, bireyin başkalarının tutum ve davranışlarını dönüştürme potansiyelini ifade etmektedir.

3.1. Güç Türleri

Formal ve Informal Güç: Güç, genel anlamıyla bir etki oluşturabilme kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Bu kapasite, örgütsel yapılar içinde formal ya da informal yollarla ortaya çıkmaktadır. Formal güç, bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumu ve sahip olduğu yetkiler üzerinden diğerlerini etkileme potansiyelini ifade etmektedir. Buna karşılık informal güç, pozisyondan bağımsız olarak bireyin kişisel özellikleri, bilgi, sosyal ağlar ve maddi olanaklar gibi unsurlardan doğan etki kapasitesidir. Sonuç olarak, güç genel olarak potansiyel bir etki olarak tanımlanabilmektedir. Formal güç pozisyon temelli yetkilerden, informal güç ise bireyin pozisyonundan bağımsız kişisel ve sosyal kazanımlardan kaynaklanmaktadır (Alkan & Erdem, 2019).

Bireysel ve Örgütsel Güç: Bireysel güç bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, tecrübe ve bir takım kişisel özelliklerine dayanarak diğer insanların tutum ve davranışlarını etkileme veya yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güç ise, örgütün sahip olduğu kurallar, kaynaklar, prosedürler vasıtasıyla bireyler üzerinde etki oluşturabilme yetkinliği olarak ifade edilmektedir.

Karar Alma ve Kontrol Gücü: Bir kişinin ya da kurumun amaca ulaşmak için seçenekleri belirlemesi ve süreci denetleyerek sonuçları istediği şekilde yönlendirebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır.

Bilgi ve İletişim Gücü: Bir kişi ya da kurumun sahip olduğu bilgiyi ya da iletişim kanallarını kullanarak diğer insanları yönlendirebilmesidir. Doğru bilginin elde edilmesi ve bu bilginin paylaşılması bu gücün artmasını sağlamaktadır.

Sosyal ve Politik Güç: Kişilerin ya da grupların toplumsal ilişkilerini ve örgüt içindeki bağlantılarını kullanarak diğer insanları etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak açıklanmaktadır.

3.2. Klasik Güç Teorileri

Son yıllarda örgütleri küçük politik sistemler olarak görmek ve güç konusunu ele almak, akademik çalışmaların odağı haline gelmiştir. Örgütlerde güç, çoğunlukla bir pozisyon veya statü ile ilişkilidir. Fakat yöneticilerin başarısı sadece astlarına emir verip görevlerin yapılmasını sağlamakla sınırlı değildir. Eğer yöneticiler, astlarının bu görevleri isteyerek ve gönüllü biçimde yerine getirmesini sağlayabilirse, başarı şansları önemli ölçüde artmaktadır (Bayraktaroğlu, 2000). İlgili yazın incelendiğinde güç ile ilgili bir takım teorilerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Literatürde en çok kullanılan teoriler; French ve Raven'ın güç kaynakları sınıflandırması, Amitai Etzioni'nin güç analizi ve McClelland'ın iki taraflı güç kuramıdır.

3.2.1. French ve Raven'ın Güç Kaynakları Sınıflandırması

French ve Raven, gücün kaynaklarını; yasal-meşru, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve karizma gücü olarak sıralamıştır. Raven ve Kruglanski ise beşli sınıflandırmaya bilgi gücünü eklemiştir. Bu sınıflandırmanın yönetici-çalışan arasında var olan güç ilişkisi üzerine kurulu olduğu vurgulanmaktadır. French ve Raven'ın beşli sınıflandırmasının, literatürde en çok kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir (Mankan, 2022).

Yasal (Meşru Güç): Yasal güç, yöneticinin bulunduğu makamdan dolayı kazandığı bir yetki olarak tanımlanmaktadır (Diş ve Ayık, 2016).

Ödüllendirme Gücü: Örgütler hedeflerine ulaşmak için farklı teknikler uygulamaktadırlar. Bu tekniklerin başarılı olabilmesi, işe uygun çalışanların seçimi ve çalışan beklentilerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ile mümkün olmaktadır. Ödüllendirme yönetimi, bu bağlamda önemli bir motivasyon aracı olarak ele alınmaktadır. Ödüller sadece parasal öğelerle sınırlı değildir. Parasal olmayan ödüller, çalışanların sorumluluk almasını, karar sürecinde etkili olmasını ve yeteneklerini geliştirmesini sağlarken; parasal ödüller, ücret ve yapılarını belirleme, performansa göre ödeme ve çalışanlara ek avantajlar sunma gibi uygulamaları kapsamaktadır (Karatepe, 2015).

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün tam zıttı olup cezalandırma temeline dayanmaktadır. Liderin verdiği talimatlara karşı çıkıldığında kontrolü sağlama ve gerektiğinde yaptırım uygulama yetkisini ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bir yönetici iş saatinde arkadaşlarıyla sohbet ederek müşteriye gereken ilgiyi göstermeyen bir çalışanı, davranışına odaklanarak sert fakat kaba olmayan bir üslupla uyardığı zaman çalışan bu uyarıyı genellikle kabuledebilecektir. Çünkü hatasını fark edecek ve gelecekte benzer bir davranışı tekrarlamamak için çaba gösterecektir. Ancak yönetici gücünü, astını başka birinin hatası yüzünden azarlamak gibi

haksız bir şekilde kullanırsa, çalışan yöneticisine karşı olumsuz duygular geliştirebilir ve işine karşı ilgisizleşebilir (Erdoğan, 1997).

Uzmanlık Gücü: “Bilgi güçtür” ifadesi, bireylerin sahip oldukları bilgi ve uzmanlık düzeyine göre güç kazandıklarını ortaya koymaktadır. Karmaşıklaşan organizasyonlarda yönetim, uzmanlara bağımlı hale gelmekte ve bunun sonucunda uzmanların etkisi artmaktadır. Günümüzde otorite değil, gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip olmak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, bilgiye dayalı organizasyonlarda bazı çalışanlar, ücret ve yetki farklarına rağmen amirleri kadar etkiye sahip olabilmektedirler. Uzmanlık gücü, belirli bir alandaki bilgi ve yetkinlikleri, başkalarının davranışlarını yönlendirebilmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Herkes, kendi sahip olduğu bilgi ve beceriler ölçüsünde bu gücü kullanabilmektedir (Bayrak, 2001).

Karizmatik Güç: Çalışanların görevleri isteyerek yerine getirmelerini ifade eden “üstlenme” davranışının ortaya çıkması, yöneticilerin uzmanlık ve karizmatik güçlerini etkin biçimde kullanmalarına bağlıdır (Memduhoğlu & Turhan, 2016). Karizmatik güç, bireyin kişisel özelliklerinden doğan ve organizasyon içindeki astlar ve üstler tarafından beğenilme, takdir edilme ve özenme gibi olumlu tepkileri ortaya çıkaran güç olarak tanımlanmaktadır. Bu güç zorlayıcı yöntemler kullanılmadan, güven, saygı ve sevgiye dayalı bir bağımlılık ilişkisi oluşturduğu için son derece etkili bir güç türüdür (Bayrak, 2001).

3.2.2. Amitai Etzioni’nin Güç Analizi

Etzioni’nin güç kuramında cezalandırma gücü (zorlayıcı), ödüllendirme (yararlı) gücü ve kuralsal (normatif) güç olmak üzere üç tür güç üzerinde durulmaktadır. Etzioni bir örgütte üç tür üyelik olduğunu vurgulamıştır. Bunlar; zorunlu üyelik, çıkarıcı üyelik ve ahlaki üyelik şeklindedir. Bu güç ve üyelikler arasındaki ilişkiler ise gücün uygun kullanımının söz konusu olup olmadığını belirlemektedir. Üç başlık altında ele alınan üyelik türlerinden ilki, bireylerin üye olmak istemedikleri fakat zorunluluktan kaynaklı katılmak durumunda oldukları üyeliklerdir. Örneğin hapishaneler bu tür bir katılımı yansıtmaktadır. İkinci üyelik türü, çalışanların kendi çıkarlarını gözetenek örgütte yer aldığı üyeliklerdir; işletmeler bu üyeliğe örnek olarak gösterilebilmektedir. Üçüncü üyelik türü ise üyelerin örgütün amaçlarına olumlu bir bakış açısıyla bağlandığında ortaya çıkan ahlaki bir üyeliği teşkil etmektedir. Vakıflar örnek olarak gösterilebilmektedir (Mankan, 2022).

3.2.3. McClelland'ın İki Taraflı Güç Kuramı

David McClelland, biri olumlu diğeri olumsuz olmak üzere gücün iki farklı yönü olduğunu ifade etmiştir. Bu ayrım gücün doğru veya yanlış kullanımıyla ilgilidir. Kişisel güç, gücün olumsuz yönünü teşkil ederken, olumlu yönünü ise toplumsal güç teşkil etmektedir. Gücün olumsuz tarafı olarak değerlendirilen kişisel güç, bireyin kendi çıkarlarını gerçekleştirmesine hizmet ederken; olumlu yönü olan toplumsal güç, grup veya organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kullanılmaktadır (Mankan, 2022).

4. Kriz Yönetimi ve Liderlik

Kriz yönetimi, krizlerin tanımlanması, önceden hazırlık ve önlemlerin alınması, krizlerin şiddetinin değerlendirilmesi, olası müdahale seçeneklerinin belirlenmesi ve bu seçeneklerin değerlendirilip seçilmesi ile kriz sonrasında yapılacak müdahaleleri kapsamaktadır (Sweeny, 2012).

Krizler, her örgütün karşılaşabileceği durumlar arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin krizlere ilişkin farkındalık geliştirmesi ve önceden gerekli önlemleri alması zorunludur. Yönetim süreci doğal olarak risk taşımakta olup, kriz anlarında yönetim becerisi ön plana çıkarak kritik bir işlev üstlenmektedir. Olağan ve sorunsuz işleyiş dönemlerinde yönetim faaliyetlerinin görünürlüğü sınırlı kalabilmektedir. Etkin bir kriz yönetimi, krizlere hazırlıklı olmayı ve kriz ortaya çıktığında uygun müdahale stratejilerini uygulamayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, kriz yönetimi yönetim fonksiyonunun ayrılmaz bir boyutu olarak kabul edilmekte ve bu beceriye sahip olmayan örgütlerin sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri oldukça güçleşmektedir (Demirtaş, 2000).

Kriz dönemlerinde liderlik, hayatta kalmayı sağlamak ve uzun vadeli başarı için fırsatlar oluşturmak amacıyla genellikle örgütsel yapıların ve stratejilerin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Genel olarak liderlik, liderin düşünsel yetkinliklerinin ve uyum sağlama becerisinin, özellikle kriz ortamlarında ön plana çıktığı, etkileşim temelli bir süreç biçiminde ele alınmaktadır (Lehtonen vd., 2025). Bir krizin hemen sonrasında, hatta bazen devam eden bir kriz sırasında, olayların nedenlerini ve seyrini ortaya çıkarmak kritik öneme sahiptir. Çünkü kriz sürecinde krizden etkilenen kişiler şu gibi sorulara cevap aramaktadırlar: Ne oldu? Olaylar nasıl meydana geldi? Yönetim bunlara ne kadar iyi tepki verdi? Ve gelecekte benzer krizlerin önlenmesini nasıl sağlayabiliriz? (Broekema vd., 2025).

4.1. Kriz İletişimi ve Etkili Liderlik

Kriz sırasında paydaşları ile olan iletişim stratejilerini krizin getirdiği değişimlere göre uyarlayan kuruluşlar, bunu yapmayanlara göre daha yüksek güven kazanmaktadırlar (Jong, 2025). Kurumlar, beklenmedik krizlere karşı tamamen korunamaları da, bu durumlara hazırlıklı olabilmek ve itibarlarını koruyabilmek için hızlı, net ve aynı zamanda empatik bir iletişim stratejisine ihtiyaç duymaktadırlar. Kriz dönemlerinde hem zamanlama hem de kullanılan dil kritik öneme sahiptir. Yanlış ya da gecikmiş iletişim yalnızca mali kayıplara değil, güvenin zedelenmesine de yol açmaktadır. Dayanıklı bir kurum, kriz karşısında yalnızca ayakta kalmayı değil, yeniden yapılanarak paydaşların güvenini kazanmayı da başarmaktadır. Geçmişte Ford Explorer araçlarında meydana gelen tehlikeli devrilme kazaları nedeniyle Ford'un kamuoyunda eleştirilmesi, British Petrochemical Corporation'ın Deepwater Horizon petrol sızıntısına yetersiz tepki vermesi, tsunamiyi takip eden Fukuşima nükleer felaketi ve Facebook-Cambridge Analytica veri ihlali gibi birkaç tarihsel vaka, yetersiz yönetilen kriz iletişimine birkaç örnek olarak gösterilebilmektedir. Bununla birlikte, Johnson & Johnson'ın Tylenol vakasındaki başarılı yaklaşımı, bilimsel ve nesnel bir stratejinin kurumsal dayanıklılığı arttırdığını kanıtlamaktadır. Bu nedenle kriz iletişimi yalnızca olumsuzlukları yönetmek değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal güveni ve sürdürülebilirliği güçlendirmek açısından stratejik bir unsurdur (Asamoah & Bigodza, 2025).

Kriz yönetimi, sosyo-politik ve çevresel koşulların doğurduğu kendine özgü güçlüklerin üstesinden gelebilecek stratejilerin geliştirilmesi açısından temel bir gereklilik taşımaktadır. Bu bağlamda, kriz dönemlerinde liderin, örgütün tüm üyelerini ortak bir vizyon etrafında bir araya getirerek iş birliği içinde hareket etmeye yönlendirme kapasitesi, başarının belirleyici unsurlarından biridir. Etkin kriz yönetimi yalnızca acil durumlara yönelik planlamayı değil, aynı zamanda uygulanan stratejik müdahalelerin örgütün uzun vadeli hedefleriyle uyum içinde olmasını ve geçici çözümlerin sürdürülebilir yaklaşımlarla dengelenmesini de zorunlu kılmaktadır (Hosen vd., 2025). Kriz sürecinde etkili bir yönetimin sağlanabilmesi için liderin aşağıdaki eylemleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunlar;

Şekil 1: Kriz Liderliği (Naicker, 2025)



Planlama, hazırlık, müdahale ve kapasitenin harekete geçirilmesi: Kriz dönemlerinde lider sadece ani kararlar vermekle kalmayıp aynı zamanda olası kriz senaryolarına karşı stratejiler oluşturmaktadır. Bunun dışında hazırlık sürecinde personelin ihtiyacı doğrultusunda eğitim almalarının sağlanması, etkili bir iletişimin kurulması ve kaynakların etkin kullanılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Müdahale aşamasında ise, krizden en az zarar görecektir şekilde kapasitenin harekete geçirilmesini sağlamaktadır.

Amaç ve vizyon: Bu adım, liderler arasında hem acil müdahaleyi hem de uzun vadeli hedefleri önceliklendiren birleşik bir vizyona duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Uzun ve kısa vadeyi dengelemek: Kriz anında bir liderin uzun ve kısa vadeyi dengelemesi hem anlık sorunlara çözüm bulması hem de geleceğe yönelik stratejiler belirlemesini ifade etmektedir.

Hızlı karar alma: Kriz anında ortaya çıkan belirsiz ve acil durumlarda liderin kontrolü kaybetmemek için hızlı karar alması ve bu kararları uygulamaya koyması gerekmektedir.

Yerel ağ yanıtı: Yerel kriz liderliği, yerel liderler ve paydaşlar arasında ağ oluşturmayı gerektirmektedir. Dikey ve yatay iş birliğini organize edecek bir liderlik zorunlu hale gelmektedir.

İletişim: Kriz dönemlerinde kritik bir liderlik işlevi olarak görülmektedir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik: Liderliğe güven, etkili kriz yönetiminin temel taşlarından biridir. Lider örgütün içinde bulunduğu kriz sürecinden etkilenen tüm paydaşlara karşı şeffaf olmalı ve doğru bilgi aktarımı yapmalıdır.

Dayanıklılık oluşturma: Kriz dönemlerinde liderlik, dayanıklılık oluşturmaya odaklanmayı da gerektirmektedir. Kriz dönemlerinde hızlı yanıt verme, iyileşme ve büyüme üzerine odaklanmak gerekmektedir. Çünkü bu süreçte sağlamlığı, dayanıklılığı ve çevikliği yeniden inşa etmek gerekmektedir. Her kriz, liderlerin neyin işe yarayıp neyin yaramadığını düşünmelerine ve bunlardan ders çıkarmalarına olanak tanımaktadır (Naicker, 2025).

Kriz yönetiminin anahtarları öngörü, planlama, hazırlık ve eğitimidir. Bu tür eylemlerin sorumluluğu büyük ölçüde yönetime aittir. İş dünyasında krizler birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Örnekler arasında dolandırıcılık, kayıplar, içeriden bilgi sızdırma, büyük çaplı hırsızlık, bilgisayar arızaları, devralmalar ve devlet mevzuatları yer almaktadır. Bir kriz sırasında iletişimin etkili yönetimi yalnızca medyayla iletişim kurmaktan ibaret değildir. Farklı kitleler farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Etkili kriz yönetimi, kuruluşun başarısı veya başarısızlığında çıkarı olan diğer tüm paydaşlarla proaktif iletişimi zorunlu kılmaktadır. Kriz iletişiminin planlanmamasının sonuçları çalışanlara, kâra, morale ve kuruluşun diğer tüm yönlerine zarar vermektedir (Regester, 1989).

4.2. Kriz Yönetimi Süreci ve Güç Kullanımı

Krizlerin etkin biçimde yönetilebilmesi, yalnızca tek bir adımı değil; istihbarat toplama, güvenlik politikalarının belirlenmesi, karar süreçlerinin işletilmesi ve gerektiğinde güç kullanımını da kapsayan pek çok unsuru aynı anda harekete geçirmeye ve bunları uyum içinde yürütmeyi zorunlu kılmaktadır. Devletin sahip olduğu güç ve kaynakların ulusal çıkarlar doğrultusunda kullanılabilmesi için, önceden planlanmış, tüm ilgili aktörleri ve araçları ortak bir çerçevede birleştiren, iyi organize edilmiş bir kriz yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Yılmaz, 2008).

Kriz yönetimi ve güç kullanımı arasındaki ilişki gerek karar alırken gerekse uyguma faaliyetleri gerçekleştirilirken birbirini tamamlayan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz süreçlerinde belirsizlik ve zaman baskısı artış eğilimi göstermektedir. Bu süreçte doğru kararlar almak gerekmektedir. Ayrıca alınan bu kararların etkili bir biçimde uygulanması da zorunlu kılınmaktadır. Bu bağlamda liderler sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak krizi yönetmeyi ve krizden minimum düzeyde etkilenmeyi hedeflemektedirler.

Kriz yönetimi sadece krize verilen tepkileri kapsamakla kalmayıp aynı zamanda gücün nerede ve nasıl kullanılacağını esas alan stratejiler oluşturmayı da kapsamaktadır. Güç, hem fiziksel hem de etkin iletişim, iyi bir bilgi akışı, iyi ekonomik durum olarak kendisini gösterebilmektedir. Bir krizin başarılı yönetilmesi isteniyorsa gücün kontrolsüz değil dengeli ve amaç odaklı kullanılması gerekmektedir. Kompleks bir yapıya sahip olan krizlerde, güç unsurunun doğru yerde ve zamanda kullanılmaması krizin yönetim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu noktada yönetimin dikkat etmesi gereken husus; gücü bir baskı aracı olarak kullanmamak, krizin etkilerini en aza indirecek ve istikrarı sağlayacak bir araç olarak kullanmaktır. Kriz yönetimi sadece krizin olumsuz etkilerini azaltmaya odaklanmamak aynı zamanda güç kaynaklarının devreye girmesini sağlayarak kaos ve belirsizliği azaltmayı amaçlamalıdır. Güç kriz yönetiminde stratejik bir araç olarak kullanılmalıdır.

5. Somut Örnekler ve Uygulamalar

Türkiye’de Mudurnu Tavukçuluk, sabit kur dönemine göre yaptığı yatırımlar nedeniyle dalgalı kura geçiş sonrasında yaşanan krizi yönetemeyerek iflas etmiştir. Benzer biçimde, ev tekstili sektörünün önde gelen markalarından Elegant, döviz borçlarını ödemekte zorlanmış ve ortaklar arasındaki anlaşmazlıkların iyi yönetilememesi nedeniyle krizlerin üstesinden gelemeyerek faaliyetlerini sonlandırmıştır (Temelli& Yaşlıoğlu,2017).

2024 yılında Patiswiss markasının küflü çikolata krizi meydana gelmiştir. Bu krizde bir sosyal medya platformunda almış olduğu Patiswiss markasına ait çikolatanın küflü olduğuna yönelik paylaşım yapmıştır. Bunun üzerine ilgili markanın CEO’su sert ve tehdit içeren bir üslupla karşılık vermiştir. Bu yanıtla birlikte kriz büyümüştür. Markanın konuya dair kamuoyu ile olan iletişimi bir kaç gün gecikmiştir. Marka basın toplantısı yapmak yerine sosyal medya platformlarında konuya dair açıklamalarda bulunmuştur. CEO özür metni yayınlayarak görevinden ayrılmıştır. Markanın gerçekleşen bu kriz durumunda izlemesi gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir. Krizin neden kaynaklandığını belirlemesi, krizin ortaya çıkmasına sebep olan kişileri tespit

etmek, tüketicinin kriz durumundan kaynaklanan zararının giderilmesi, kurumun gerek web sitesinde gerekse diğer sosyal medya platformlarında konuya dair açıklama yapması, kurumu temsil eden kişi tarafından resmi açıklamanın yapılması ve etkin bir halkla ilişkiler sürecinin oluşturması şeklindedir (Özgür, 2025).

2020-2022 yılları arasındaki pandemi krizi, sağlık sistemleri ve yöneticiler için önemli bir sınav olmuştur. Bu dönemde sağlık Bakanlığı ve Bakan Dr. Fahrettin Koca, hızlı, şeffaf kapsayıcı bir iletişim süreci yürütmüştür. Geleneksel medya kanallarının yanı sıra dijital platformlar, mobil uygulamalar ve sosyal medya etkin bir biçimde kullanılmış; kamu spotları, bilgilendirici içerikler ve sade bir dil ile topluma ulaşılmıştır. Böylece halkın tedbirlere uyumu artmış, farklı kesimlerin eleştirileri dikkate alınarak toplumsal güvenin korunmasına katkı sağlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, pandemi sürecinde etkili bir kriz yönetimi sergilemiştir (Kirişçioglu, 2025).

Kırmızı et tüketiminde SARS virüsü nedeniyle ortaya çıkan krizden sonra, ilerleyen yıllarda kuş gribinin yayılmasıyla tavukçuluk sektörü de ciddi bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte, iletişim kanallarını etkili kullanan işletmelerin, özellikle interneti ve reklam faaliyetlerini aktif şekilde değerlendirenlerin, krizin olumsuz etkilerini daha az hissettikleri görülmüştür. Bu dönemde, sektördeki önde gelen firmalar rekabeti bir kenara bırakarak “Sağlıklı Bilgi Platformu” adı altında birleşmişlerdir. Pazarın yüzde seksenine sahip bu lider firmalar, kriz iletişimini ortak bir strateji ile yürütmüş, dayanışma örneği sergilemiştir. Platformun en dikkat çekici hamlesi, 19 firmanın birlikte bir reklam filmi hazırlaması ve kamuoyunda güvenilirliği yüksek bir isim olan Uğur Dündar’ı bu reklam filminde rol almaya ikna etmeleri olmuştur. Bu girişim yalnızca platforma üye olan firmaların değil, sektördeki tüm tavukçuluk işletmelerinin krizden daha az zarar görmesini sağlamış; tüketicinin güvenini yeniden kazanarak satışların artmasına ve krizin etkisinin hafifletilmesine önemli katkı sunmuştur (Kırdar&Demir, 2011).

6. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, kriz yönetimi, güç ve liderlik kavramlarının kriz süreçlerindeki etkisini bütünsel bir bakış açısıyla incelemektedir. Krizler aniden ortaya çıkan ve baskı oluşturan durumlar olup kurumların işleyişini bozmaktadır ve bu süreç etkili bir yönetimi zorunlu kılmaktadır. Kriz yönetimi sürecinde hem mevcut krizin etkilerinin azaltılması amaçlanmakta hem de gerekli planlamaların, müdahalelerin gerçekleştirilmesi ve iyileştirme adımlarının izlenmesi gerekmektedir. Çalışma kriz yönetiminde gücün ve güç

kaynaklarının kilit bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Güç yalnızca sahip olunan fiziksel ya da ekonomik imkanları kapsamaz. Aynı zamanda bir kurumdaki bilgiye erişim kolaylığını, iyi sosyal ilişkileri, etkili iletişimi ve örgüt yapısını kapsamaktadır. Güç, kriz esnasında doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılmalıdır. Güç kriz anında mevcut etkileri azaltabilmeli, uzun vadede ise örgütün dayanıklılığını arttırabilmelidir.

Kriz dönemlerinde liderin fonksiyonu, güç kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı sağlamaktır. Etkili bir lider sadece karar alma süreçlerinde yer almayıp aynı zamanda ekip çalışmasını teşvik etme, çalışanların motivasyonunu arttırma, paydaşların güvenini kazanma, ekip üyeleri arasında etkili bir iletişim oluşturma gibi işlevleri de yerine getirmektedir. Kriz liderlerinin plan ve hazırlık aşamalarını gerçekleştirmesi, şeffaf olması, uzun ve kısa vadeyi dengelemesi, hızlı karar alabilmesi, dayanıklılık oluşturmaları gerekmektedir. Somut örnekler de etkili bir liderin krizden etkilenen kesim üzerinde ne kadar etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örnek vermek gerekirse pandemi sürecinde Sağlık Bakanlığı toplumun kaygı düzeyini azaltmış ve toplumda güven tahsis etmiştir. Bunun dışında kuş gribi krizinde lider firmalar güç ve iletişim kaynaklarını birleştirip hem kendilerinin hem de sektördeki diğer firmaların bu krizden olumsuz etkilenme düzeyini minimuma indirmiştir.

Bu bulgulardan hareketle; kriz, güç ve liderlik uygulamalarının birbirini destekleyen kavramlar olduğu görülmektedir. Kriz dönemlerinde güç kaynaklarının etkin kullanımı ve etkili bir liderlik performansının sergilenmesi sadece kısa vadeli yarar sağlamaz aynı zamanda uzun vadede gerek örgütlerin gerekse toplumların dayanıklılığını arttırmaktadır. Ayrıca krizden sonra örgütlerin öğrenmesini de sağlamaktadır. Bu çerçevede, kriz yönetiminin güç ve liderlik unsurları ile birleştirilmesi örgütlerin gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve adaptif bir yapıya sahip olmasına olanak tanımaktadır.

Kaynakça

- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (45), 244-259.
- Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler Ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 2(42), 1.
- Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-12.
- Alkan, A. Ve Erdem, R. (2019). Güç: Formal Ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal BİR Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.
- Asamoah, K. & Bigodza, E.K., (2025), Servant Leadership In Crisis Management: Leadership Response In The Management Of Covid-19 Pandemic In Ghana, *Social Sciences & Humanities Open*, Volume 12.
- Aslan, M. (2021), *Kriz, Krizi Tetikleyen Sebepler Ve Kriz Türleri*. *Kriz Ve Yönetimi*. (Ed.) Mustafa Aslan and Osman Yılmaz. Nobel Pub, 1-13.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2014). Örgütsel Güç'e İlişkin Bir Çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 97-128.
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bayrak, Y. D. D. S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg’In ‘Güç Devreleri’Yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 109-121.
- Brockema, W., Jong, W. & Perlstein, S., (2025), From Crisis To Inquiry: A Framework For Designing And Assessing Crisis Inquiries From a Learning Perspective, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 123.
- Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage.
- Demirtaş, A. G. H., & Ünivrsitesi, E. F. İ. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(23), 353-373
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul Yöneticİlerİnİn Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(58), 499-518.

- Dzalbe, S., (2025), Disrupted Spaces: The Impact Of Economic Crisis On Everyday Life, *Emotion, Space And Society*, 57.
- Erdoğan, A. G. B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika, *Yönetim*, 26, s. 21-31
- Fener, T. ve Çevik, T., (2015), Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts”, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, s. 695-701.
- Fuller, R.P., Mickel, A., Riolli, L. & Pyle, A., (2023), Meeting Information Needs In a Natural Hazard: Development Of Crisis Information Needs And Adequacy for Internal Stakeholders (Cina-Is) Scale, *Natural Hazards Research*, 3(2), s.305-312.
- Garfin, D.R., Ramos, D. & Silver, R.C., (2023), Responses To Natural Disasters, Editor(s): Howard S. Friedman, Charlotte H. Markey, *Encyclopedia Of Mental Health (Third Edition)*, *Academic Press*, 44-57.
- Guo, R., (2021), 12 - Cross-Border Natural Disaster And Crisis Management, Editor(s): Rongxing Guo, *Cross-Border Resource Management (Fourth Edition)*, *Elsevier*, 371-400,
- Hamaoka, D., Benedek, D., Grieger, T. & Ursano, R.J., (2007), Crisis Intervention, Editor(s): George Fink, *Encyclopedia of Stress (Second Edition)*, *Academic Press*, s.662-667.
- Hardy, C., (2015), Organizations: Authority and Power, Editor(s): James D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, *Elsevier*, s.405-410.
- Harris, J.N., Russell, Z.A., Maher, L.P. & Ferris, G.R., (2015), Power, Politics, and Influence in Organizations, Editor(s): James D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, *Elsevier*, s. 770-775.
- Hasan, İ., Jahangir, N. & Hossain, J., (2023), Do Power and Commitment Impart Organizational Citizenship Behavior?, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 14(1).
- Hırlak, B., (2020), *Güç ve Politik Davranış*, İ. Bakan (Ed.), Örgütsel Davranış, ss.331-361, Beta Yayıncılık.
- Hosen, M., Hameed, I., Chatterjee, R.S., Hossain, M. & Rehman, H.M., (2025), Leadership In Open Innovation: Strategies For Effective Crisis Management In Malaysia, *Asia Pacific Management Review*.
- Jong, W., (2025), Beyond The Snapshot: Rethinking Crisis Communication Theories In Dynamic Crisis Situations, *Public Relations Review*, 51(3).
- Karaköse, T. (2007). Örgütler Ve Kriz Yönetimi. *Akademik Bakış*, 13(2), 1-15.
- Karatepe, S. (2015). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 60(4), 117-132

- Kariv, D., Guiliani, F., Mejía-Morelos, J., Cisneros, L. & Chouchane, R., (2025), Harnessing Psychological Capital For Technological Capability Development: An Entrepreneurial Response To Crises, *Technology In Society*, 82.
- Karlsen, A.R., (2025), The Norwegian Closedown During The Covid-19 Pandemic: Crisis Maneuverability And Uncontrol, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 128.
- Kırdar, Y., & Otay Demir, F. (2011), Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29).
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç Ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), s.448-504.
- Kirişcioğlu, G. (2025). Covid-19 Pandemisinde Kriz İletişimi Süreçleri Ve Deneyimi: “İlk Vaka” Örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), 748-783.
- Kuşay, Y. (2017). Proaktif Ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 3(2), 379-396.
- Lehtonen, S., Seeck, H., Satama, S., Raelin, J.R. & Huhtinen, A., (2025), Rethinking Crisis Leadership Through Leadership-As-Practice: A Narrative Review And Future Directions, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 127.
- Mafimisebi, O.P., Olagboye, D.O. & Oladejo, S., (2025) Crisis Management, Editor(s): Vanessa Ratten, International Encyclopedia of Business Management (First Edition), *Academic Press*, s. 741-743.
- Mankan, V. (2022). *Örgütlerde Güç Yönetimi*. Emel Burak. İstanbul: Efe Akademi Yayınları, 7-29.
- Memduhoğlu, H. B., & Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73-90.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Naicker, T., (2025), Crisis Leadership For Place – An Analysis Of The Gauteng City-Region Leadership Response To The Covid-19 Pandemic, *Social Sciences & Humanities Open*, 12.
- Onyango, Sihlongonyane, B.& Patel, N., (2025), Humanitarian Response To Complex Emergencies And Natural Disasters, Editor(s): Stella R. Quah, International Encyclopedia Of Public Health (Third Edition), *Academic Press*, s. 773-786.

- Orallı, L. E., (2014), Uluslararası Krizler Ve Bağımsız Soruşturma Komisyonları. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 3(2), 91-118.
- Oufi, N., Garza, C.D. & Nascimento, A., (2025), Dynamics Of Covid-19 Crisis Management In Hospitals And Its Long-Term Effects: An Analysis Using Organizational Resilience, *Applied Ergonomics*, 126.
- Ouyang, Y., Lu, M. & Ouyang, Z., (2025), International Crises, National Scale, And Economic Resilience In The 21st Century, *Structural Change And Economic Dynamics*.
- Ozili, P.K., (2025), Artificial Intelligence (Ai), Financial Stability And Financial Crisis, Editor(s): Vanessa Ratten, International Encyclopedia Of Business Management (First Edition), *Academic Press*, s. 591-595.
- Özcan, Ş. (2021). Etkili kriz yönetimi. *İksad Yayınevi*, 10.
- Özgür, Ö. F. (2025). Kriz İletişim Teorileri Bağlamında Sosyal Medya Krizi Olarak Patiswiss Örneği. *Intermedia International E-journal*, 12(22), 135-168.
- Öztürk, A. (2011). Kriz Yönetimi Ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 427-450.
- Petter, G., (2025), 'Crisis-Management Readiness', Crisis Management: Recovering the Social License by Corporate Conformance (Oxford, 2024; online edn, *Oxford Academic*.
- Regester, M., 1989, Crisis Management, Editor(s): Pat Bowman, Handbook Of Financial Public Relations, *Butterworth-Heinemann*, s. 99-109.
- Şahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaza, A., (2015), Innovative Crisis Management In Construction: Approaches And The Process, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
- Şallı, A., (2022). Kriz'den 'Uyum'a Türkiye'Deki Suriyeli Göçmenler Ve Sosyo-Kültürel Boyutları Bağlamında Din". *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 19, s.24-45.
- Soursou, S.E., (2025), The Impact Of The Covid-19 Crisis On European Environmental Policies, Editor(s): Nicholas Apergis, Encyclopedia Of Monetary Policy, Financial Markets And Banking (First Edition), *Academic Press*, s. 658-672.
- Sweeny, A. L. K., (2012), Crisis Management, Editor(s): V.S. Ramachandran, Encyclopedia of Human Behavior (Second Edition), *Academic Press*, s. 618-622.
- Taymaz, Erol. "Kriz Ve Teknoloji." *Toplum Ve Bilim* 56.61 (1993): 5-41.
- Temelli, U. E., & Yaşlıoğlu, D. T. (2017). Kriz Yönetimi Ve Türkiye'deki İşletmelerde Kriz Yönetimi Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), s. 233-244.

- Turgut, A. (2007), Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler, *TÜ-HİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 35-46.
- Webber, M., (2009), Economic Crises, Editor(s): Rob Kitchin, Nigel Thrift, *International Encyclopedia Of Human Geography*, Elsevier, 304-309.
- Xu, J., Dai, W., Pfau-Effinger, B. & Zhang, G., (2024), Global Pandemic Governance: Multilevel Concept For Managing Pandemic Crises Worldwide, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 113.
- Yadav, H., Kar, A.K., Kashiramka, S. & Rana, N.P., (2024), How Does Change In Ceos' Strategic Orientations In Their Social Media Communication Impact Firm Performance During Crisis? A Longitudinal Study, *Technological Forecasting And Social Change*, 208.
- Yağmur, Ö. & Myrvang, N., (2023), The Effect Of Organizational Agility On Crisis Management Process And Organizational Resilience: Health Sector Example, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 96.
- Yılmaz, (2008), Kriz Yönetimi ve Güç Kullanımı”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 7(1), 145–169.

Örgütlerde Güç Psikolojisi

Emrullah Kıpçak¹

Özet

Sürekli sosyal veya örgütsel ortamlarda bir arada bulunan bireylerin, karşılıklı ilişkilerinden ortaya çıkan ve bir bireyin diğer birey veya bireylere olan bağımlılık durumu, güç olgusunun temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde bulunan güç ilişkileri ve bunlara bağlı olarak eyleme dönüştürülen davranışlardan bazıları, alınan kararları etkileyebilmektedir. Örgütlere ait kaynakların bölüşümü veya paylaşımı, iletişim kanalları arasındaki etkileşimler, liderlik rolleri ve karar alma süreçleri gibi durumlar, örgütte güç mücadelelerinin ve bunlara bağlı olacak şekilde bazı psikolojik etkilerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Çok hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında, örgütler gibi örgüt içerisinde kalıcı olmaya çalışan işgörenlerin de farklılık gösterebilmek için bazı güç kaynaklarına sahip olma istekleri, örgüt yapısını daha karmaşık hale getirebilmektedir. Bundan ötürü gerekse örgütün bütünü açısından gerekse de bireysel anlamda olumlu süreçlerin oluşabilmesi için gücün optimal bir düzeyde kullanılması önem arz etmektedir. Ayrıca örgütlerde farklı güç kaynaklarının olduğu ve çalışanların davranışları üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olabilen gücün, olumlu ya da olumsuz durumlar ortaya koymasının örgütün kullandığı gücün kaynağıyla doğru orantılı olabileceği varsayılmaktadır. Bu durum da kullanılan güç kaynağının, örgütsel çıktıların niteliğini etkileyebileceği ön görülmektedir. Yapılan çalışmada örgütlerde gücün bireyler üzerindeki dönüştürücü etkileri, güçle birlikte değişen davranışlar, yapılar ve etkileme süreçleri, gücün kötüye kullanımı üzerine odaklanılarak örgütlerde güç psikolojisi konusunun irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalar incelenerek önemli bilgilerin derlenmesi sağlanmıştır.

1 Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Meslek Yüksekokulu, e.kipcak@beun.edu.tr., 0000-0002-4543-9020

Giriş

Bir takım hedefleri yerine getirmek amacıyla bir araya gelen insanların oluşturdukları örgütler, toplumun ihtiyaç duyduğu üretimi sağlayarak topluma katkı sağlayan yapılar olmaktadır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirirken bir takım karmaşık dinamikler, örgütlerin başarılarına etki etmekteyken, günümüzdeki rekabet koşulları ise, örgütleri karmaşık sosyal sistemler haline getirerek, yalın bir yapı olmaktan uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla örgütler hedeflerine ulaşmaya çalışırken örgüt üyelerinin, alması gereken kararlar farklı durumlardan etkilenebilmektedir. Söz konusu durumlardan bir tanesi de örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının oluşmasında ve bu davranışların örgütsel amaçlara hizmet etmesinde üst yönetim tarafından bir araç olarak kullanılan güç olgusu olmaktadır.

Literatürde güce yönelik farklı tanımlar bulunmakla birlikte güç, genel olarak; “kişilerin başkalarını kendi istedikleri davranışlara sevk edebilme becerisi, yöneticilerin örgütsel faaliyetler ve alınan kararlarda etkili olma kabiliyeti, başkalarını etkileme yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Kızanıklı vd., 2016; Argon vd. 2014; Koşar & Çalık, 2011; Leavit vd., 1980). Lawrence ve Robinson (2007), örgütsel gücü, “bir örgüt üyesinin davranışlarını veya inançlarını kontrol eden herhangi bir bireyin veya örgütsel sistemin eylemlerini yansıtmak” şeklinde tanımlamaktadırlar. İş yerinde çeşitli güç kaynakları veya dayanakları mevcuttur ve güç dayanakları, bireylerin diğer bireyleri kontrol etmelerinin temelini oluşturan kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Dunbar, 2004). İş yerinde güç, aranan kaynakların kontrolünden, diğer güçlü kişilerle geliştirilen ilişkilerden ve resmi hiyerarşi yapısından kaynaklanabilmektedir (Katz, 1998). İş yerinde güç, yöneticilerin, işleri halledebilmeleri için çalışanları ve kaynakları harekete geçirmelerini ifade ettiğinden önemli bir kavram olmaktadır. Yöneticilerin güç kullanımı ile astların memnuniyeti ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin farkında olmaları da önem arz etmektedir (Mossholder, vd., 1998). Etkili bir yönetici olmak için, kişinin güç dayanaklarının farkında olması, duruma göre uygun güç dayanaklarını seçmesi ve güç dayanaklarını kullanmak için uygun bir strateji geliştirmesi gerekmektedir (Hirokawa vd., 1990). Liderlerin güçlü bir etkiye sahip oldukları, ancak aynı zamanda çalışanların çalışma hayatlarını birçok yönden şekillendirdikleri yaygın olarak kabul edilmektedir (Schyns & Schilling, 2013). Örgütlerde büyük güce sahip liderlerin aynı zamanda büyük bir sorumluluğa sahip oldukları düşünülmektedir (Fischer vd., 2021). Özellikle, örgütsel liderler güçlerini kullanırken dikkatli olmalı ve yıkıcı davranışlardan kaçınmalıdırlar. Yapıcı liderler, çalışan performansının artmasının ana kaynağı haline gelebilmektedirler. Bazı liderler ise, çalışanlarına ya da astlarına kötü davranarak güçlerini kötüye kullanabilmektedirler. Gücü

çinde bulunduran yöneticilerin, gücü örgütün amaçları dışında kullanmaları durumunda örgütün bundan olumsuz etkilenmesi muhtemeldir. Çalışanların adalet anlayışıyla, örgütün etik ilkelerle bağdaşmayan güç uygulamaları, çalışanların motivasyonunun düşmesine, örgütün verimliliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Schmid vd., 2019).

Örgütün yapısı, süreçleri, çalışan davranışları gibi örgütün bütünü üzerinde etkili olan gücün, karmaşık yapısını incelemek uygun bir çalışma sahası olarak görünmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın amacı, örgütsel gücün işleyişini, çalışanların güç algılarını, yöneticilerin güç kullanım biçimlerini, bu süreçlerin çalışan davranışları ve örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini ilgili literatürü inceleyerek ortaya koymaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda örgüt kavramı, örgütsel güç kavramı, örgütsel güç kaynakları, örgüt gücünün yönetimi, örgütsel gücün davranışlar, yapılar, süreçler üzerindeki etkileri ve örgütsel gücün kötüye kullanımı hakkında bilgiler sunulmuştur.

1. Örgüt

Örgüt, ortak hedefler doğrultusunda çalışan, ilişkileri belirli bir yapıya göre belirlenen, etkileşim halinde olan ve birbirine bağımlı bireylerden oluşan bir topluluktur (Duncan, 1981). Örgüt, işbölümü, işlev, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi aracılığıyla ortak bir amaç veya hedefe ulaşmak için çok sayıda insanın faaliyetlerinin rasyonel koordinasyonudur (Schein, 1990). Örgüt ile ilgili diğer bazı tanımlarda ise, kişilerin birlikte çalıştıklarında devreye giren ilişkiler, güçler, hedefler, roller, faaliyetler, iletişimler ve diğer faktörlerden bahsedilerek kuruluşların parçası olan süreçlere daha da fazla vurgu yapılmaktadır. Örneğin, Galbraith'e göre örgütler;

- İnsanlardan ve insan gruplarından oluşmaktadırlar,
- Ortak bir amacı takip etmek ve gerçekleştirmek için var olmaktadır,
- Planlı ve koordineli bir işbölümü yoluyla hareket etmektedirler,
- Bilgiye dayalı karar süreçleriyle bütünleşmektedirler,
- Sürekli var olan faaliyetlere ve etkinliklere dayanmaktadırlar.

Örgütler ayrıca, örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkilerin yapılandırılma biçimine göre de tanımlanmaktadır. Örneğin, bir örgüt, çıktılarının tahmin edilebilir kontrol edilebilmesi ve belirsizliğin ve öngörülemeyen sonuçların en aza indirilebilmesi için üyeleri arasında yetki, statü ve roller açısından ayırım yapan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gutterman, 2023). Sosyal bilimcilere göre örgütler öncelikle, doğal örgütler ve biçimsel

örgütler olarak ikiye ayrılmakta, biçimsel örgütler ise kendi arasında birincil, ikincil ve üçüncül örgütler olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Doğal örgütler, amaçları ve işleyişleri kendiliğinden oluşan ve amaçlarını gerçekleştirdikten sonra tekrar kendiliğinden dağılan insan grupları olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel örgütlerin altında yer alan birincil örgütler, ticari esaslara göre çalışan fakat kâr amacı gütmeyen, sadece elde edilen kazançları yeni hizmetlerde kullanan kamu kuruluşları veya bu kuruluşların yapılanmasından oluşan örgütler olarak nitelendirilmektedirler. İkincil örgütler, herhangi bir devlet kurumuna bağlılığı bulunmayan ve kâr amacı güdülerek kurulmuş olan işletmeleri kapsamaktadırlar. Üçüncül örgütler ise, herhangi bir kamu kuruluşu ile bağlılığı bulunmayan, kâr elde etme amacı olmayan sivil toplum örgütleri olarak adlandırılan baskı grupları olarak tanımlanmaktadırlar (Öztekin, 2002).

Endüstriyel, ticari, bankacılık, eğitim ve tıp alanlarında birçok farklı örgüt türü bulunmaktadır. Belirli bir sektördeki bir firmanın amacı, verimli bir şekilde ürün üretmek olabilirken, geleneksel bir üniversitenin amacı bilgiyi takip etmek ve yaymak olabilir (Chell, 1993). Örgütlerin temel var oluş nedeni, ortak bir paydada buluşup topluma fayda sağlamaya dayanırken, sürdürülebilir olmaları uygun bir oluşum ve yetki bölüşümüne dayanmaktadır. Örgütler, üyelerinin faaliyetlerini kontrol etme ve örgüt yönetimi tarafından belirlenen standartlara ve gerekliliklere uymaları için üzerlerinde baskı kurma becerileriyle üretim verimliliğini artırabilmektedirler. Örneğin; işletmeler, çalışma programları, iş yerindeki davranışlar ve yöneticilerin yetki ve kararlarına uyum konusunda beklentiler belirleyebilir ve bu beklentileri disiplin (işten çıkarma dâhil) ve ödül sistemleri aracılığıyla uygulayabilirler. Örgütler ayrıca, üyelerinin birbirlerine ve diğer paydaşlara karşı davranış biçimlerine ilişkin beklentilerini tanımlamak ve uygulamak için bir *örgüt kültürü* geliştirmektedirler (Ahrne & Brunsson, 2011). “Örgüt kültürü” terimi, bir kuruluşun üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, üyelerin birbirleriyle nasıl iletişim kurduklarının ve müşteriler ile tedarikçiler de dâhil olmak üzere kuruluş dışındaki önemli paydaşlarla nasıl etkileşim kurduklarının temelini oluşturan değer ve normları ifade etmektedir. Örgütsel yapıda olduğu gibi, örgüt kültürü de üyelerin faaliyetlerinin koordinasyonunda ve üyeleri kuruluşun çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmeye motive etmede önemli bir rol oynayabilir. Bir kuruluşun kültürünü tanımlamada; üyelerin değerleri, geçmişleri ve kişilikleri; kuruluş liderleri tarafından belirlenen ve uyulan etik standartlar; kuruluşun insan kaynakları politikaları ve kuruluş tarafından seçilen yapı gibi önemli faktörler rol alabilmektedir. Kuruluştaki üyelerin günlük tutum ve davranışları, kuruluş içinde oluşturulan kültürden büyük ölçüde etkilenmektedir (Guterman, 2023). Harrison ve Stokes

(1992), örgüt kültürünün dört boyutundan bir tanesinin *güç* olduğunu belirtmektedirler. Örgüt verimliliğini düzenleyen temel faktörlerden birisi olan güç, örgütsel önlemler üzerinde kontrol sahibi olmayı sağlamaktadır (Hatch, 2013). Aldrich, (2008), *güç olgusunu*, “bir amacı birlikte takip eden ve bu amacın uygulanması için yeterli kaynaklara sahip bir grup insandan oluşan örgütün vazgeçilmez bir parçası” olarak tanımlamaktadır.

2.Örgütlerde Güç

Güç, olayların gidişatında değişiklikler yapabilme, direnç gösterenler ile baş edebilme, kişilerin davranışlarını kontrol edebilme ve kişilerin normal şartlarda uygulayamadıkları davranışları sergilemeleri için onları ikna edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş & Dayanan, 2018). Güç, kişilerin örgüt içinde işgal ettikleri statüden dolayı ellerinde bulundurdıkları ve örgütteki hiyerarşinin kendilerine sağladığı meşru (yasal) otoritenin kullanılması şeklinde nitelendirilse de güç çok daha fazla geniş kapsamlı bir kavramdır. Çünkü Pfeffer (1992) göre bazen örgütlerde belli bir amaca ulaşabilmek için hiyerarşik yapıların müsaade ettiği emir komuta zincirlerinin dışına çıkan iş birliklerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Bundan ötürü güç, yasal otoriteden daha fazlasını ifade etmektedir (Bozgöz, 2020).

Örgütsel güç, herhangi bir örgütteki kişilerin veya grupların başkalarını etkileyebilme kapasitesi şeklinde ifade edilmektedir (Salancik & Pfeffer, 1974). Söz konusu etki, karar alma süreçlerine katılım, kaynaklara erişim, uzmanlık ve bilgi sahibi olmak gibi farklı yollar ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel güç, örgüt içindeki ilişkileri ve davranışları etkileyen kişilerin veya birimlerin, yeteneklerini yansıtmaktadır (Salancik & Pfeffer, 1977). Güç, kontrol, yetenek, etki ve otorite ile benzer anlamlara sahip olmakla birlikte, basitçe işleri halletme aracı olarak tanımlanmaktadır (Hornby, 2001). Etzioni (1961) göre güç, bir etkenin başkalarını etkileme sürecidir ve bir kişi için toplumda güce sahip olmak, yalnızca başkalarını istekleri doğrultusunda etkilemek ve harekete geçirmekle mümkün olabilmektedir. Güç, otorite ve etki birbirinin yerine kullanılabilir. Etki, genellikle kaynakları harekete geçirme süreci olarak ifade edilirken, otorite, resmi olarak oluşturulmuş güç veya meşruiyet olarak ifade edilmektedir (Ziemianski, 2022).

Etkileme veya etkileme stratejileri, sosyal psikolojide genellikle astların organizasyonda bir şeyler yapmasını sağlamak için dönüştürücü bir güç biçimi olarak kullanılmaktadır. Etkileme, nesne, etkili eylem ve özne üzerindeki değişikliklere göre birbirinin yerine kullanılmakta ve özne üzerindeki değişiklikler genellikle kontrol, güç ve otorite gibi kavramlardan türetilmektedir (Drach-Zahavy & Erez, 2002; Peiro v& Melia, 2003; Somech

& Drach-Zahavy, 2002). Güçle ilişkili olan kavramların benzerliklerini ve farklılıkları aşağıdaki gibi vurgulamak mümkündür:

- Güç, A'nın B'yi dirençle karşılaşmasına rağmen etkileme potansiyelidir. Başka bir deyişle, güç başkalarını etkileme kapasitesi veya yönetme yeteneğidir.
- Etki, A'nın B'nin davranış ve tutumları üzerindeki değişken eyleminin sonucudur. Eğer nesnenin eylemi B üzerinde belirli bir değişikliğe yol açarsa, etki ortaya çıkabilir.
- Otorite, örgütteki pozisyona bağlı olarak genellikle güç ve meşruiyetle dayanmaktadır. Örgütsel yapı ve rollerden kaynaklanan meşru bir güç kaynağıdır.
- Kontrol, A'nın B üzerinde yönettiği bir uyum davranışı ve etkileme sürecinin başarısıdır. A'nın B üzerinde bir dereceye kadar kontrolü varsa, bu, etkinin yönetildiği ve direncin aşıldığı anlamına gelmektedir.
- Hiyerarşi, örgütün resmi yapısını, vurgulanan yapıyı, rolleri ve iş bölümünü ifade etmektedir (Aslanargun, 2011).

Güçle ilgili temel referanslardan birisi, gücü, meşruiyetle ilişkilendiren Max Weber olmaktadır. Max Weber' e göre, meşruiyet, kurulan ilişkiler bağlamında birisi için neyin meşru olacağını sorgulamamızı zorlayan bir kavramdır (Kızanlıklı vd., 2016). Güçle zorunlu olarak ilişkili olan güven ve bilgi gibi kavramlar mevcut olmaktadır ve bunlar örgütsel bağlamda da ifade edilmektedirler (Meyer & Ward, 2009). Kelly (2007) göre, bir organizasyonda gücün kullanılma biçimi, özellikle de bu güç kullanımı organizasyonun kendisi tarafından bir şekilde meşrulaştırılıyorsa, güven düzeylerini artırabilir. Bu sistemde bilgi, gücü meşrulaştırmanın bir yoludur. Baporikar'a (2008) göre güç, bireyler veya birey grupları arasındaki farklılıkları anlamaya, bu analiz bağlamında önemli değişiklikler yaratmaya, organizasyonların çalışma biçimlerini ve kararların nasıl alındığını bilmeye olanak tanıyan bir ilişki biçimidir (Ramos vd. 2019).

Paradigmalar zaman içinde sürekli değiştikçe, güç kullanımı da değişime uğramıştır. Zamanın yaygın paradigmaları, liderlerin ihtiyaç duyduğu güç temellerinin kullanımında dönüşüme neden olmuştur. 21. yüzyılın ardından liderlik, takım ruhu ve post-pozitivist yaklaşımlar bürokrasinin yerini almaya başlamış ve liderler otoriteye dayalı güç kaynaklarından ziyade uzmanlığı tercih etmişlerdir (Barbour, 2006). Mintzberg'e (1987) göre örgütsel davranış, aktörlerin örgütler için kontrol etmeye, karar vermeye ve yönetmeye çalıştığı bir tür güç oyunudur. Örgütsel davranış anlamak için kimin etkili olduğu, etkilemek için neyin gerekli olduğu ve örgütte güç kullanımı için

ne yapılabileceği açık olmalıdır. Modern zamanlarda hizmet sektörünün yaygın olması daha karmaşık ve kafa karıştırıcı olmaktadır. Demokrasiyle yönetilen çok kültürlü bir toplumda, yönetim tarzının tekdüze olmaması ve liderlerin çeşitliliği cezbedecek kadar zengin bir repertuara sahip olmasını gerektirmektedir. Çeşitli, çoklu ve durumsal yaklaşımların, tüm gücü ve karar alma süreçlerini liderlere özgü bir şekilde tek bir çatı altında toplayan otokratik yaklaşımlardan daha iyi uygulanabilecekleri belirtilmektedir (Aslanargun, 2011).

Örgütler tüm üyeleri tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için yararlı olan rasyonel bir gücü temsil etmektedirler. Bu nedenle, örgütleri ortak hedeflere ulaşmaktan alıkoyan herhangi bir sapma, kişisel çıkarlar tarafından üretilen ve derhal düzeltilmesi gereken bir sapma olarak görülmektedir. Dolayısıyla, tüm çatışmalar otoriteye karşı bir muhalefeti temsil etmekte ve yönetim eylemleriyle çözülmesi gerekmektedir. Çoğulcu bir vizyonda, güç, kuruluşun çıkarlarına zarar veren çatışmaları çözmek için otoritelerini kullanan birkaç kişiye bağlı olmaktadır (Kalberg, 1980). Follet'e göre güç, birine emanet edilebilecek veya ondan çıkarılabilecek bir şeyi değil, "bir şeyleri gerçekleştirme" yeteneğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, kuruluşlarda güç, rolle bağlantılı ve hiç kimsenin, kullanılan işlevde olduğundan daha fazla yetkiye sahip olamayacağı bir yetkinlik olarak benimsenmelidir. Bu durumların analizinden, bazı çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu çatışmalar üç şekilde çözülebilir:

- Bir tarafın diğerine üstün gelmesi,
- Karşılıklı tavizlerle varılan uzlaşma,
- Tarafların her ikisi için de avantajlı bir davranış üretmek üzere iş birliği yapmasıyla oluşan entegrasyon (Nelson, 2017).

Bu nedenle, örgütlerdeki güç, yapısal özelliklerin bir sonucu olmaktadır. Genellikle örgütler, yüzlerce hatta binlerce üyesi olan geniş ve karmaşık sistemler olarak tanımlanmakta ve kişilere verilen rollere bağlı olarak resmi bir hiyerarşik yapı ile karakterize edilmektedirler. Örgütlerdeki bazı rollerin daha fazla kaynağa erişimi olduğu için örgütlere katkıları diğerlerinden daha kritik olabilmektedir. Bu nedenle, bir organizasyondaki güç, hem yatay hem de dikey organizasyonel ilişkileri yansıtmaya eğilimindedir ve güç kişiye değil üstlenilen role verilen bir yetki olarak benimsenmelidir (Berman & Van Buren, 2015).

Gücün sonucu, kullanılan türe ve nasıl kullanıldığına bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Güç, yalnızca örgütteki yöneticilerle sınırlı olmamaktadır. Çalışanlar ve müşteriler gibi örgüt dışındakiler de

örgütteki tutum ve eylemleri etkileyebilmektedirler. Örgütteki çalışanların performansları, şirketin başarısını ve kârlılığını belirlemede önem arz etmektedir. Verimli çalışan performansı, bireysel performans ve motivasyon arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak görülmektedir (Nwankwo vd., 2017). Etkililik, başarı ve faydalılık duygusu, birey için başlı başına güç ve güven kaynakları olmaktadır. Bir kişinin örgüte katkıda bulunduğunu hissetmesi ve yaptıklarının bir fark yarattığını düşünmesi, öznel güç deneyiminin özünü oluşturmaktadır. Ayrıca, öz saygı ve öz değer, kişinin kendi içindeki bir güç kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Bu kaynak, tüm güç temellerinin edinilmesi ve kazanılması için katkı sağlayan temel bir unsur olarak görülebilmektedir (Zalesnik, 1989).

Teknolojik gelişmelerin ışığında yeniden kurgulanan ve düzenlenen iş ortamları, değişimin de odak noktası haline gelmektedir. Değişimle birlikte örgüt içerisindeki güç dengeleri değişebilmekte, kişilerin etki alanı daralmakta veya genişlemektedir. Değişim ve yeniliğin hayatın sıradan bir döngüsü haline gelmesiyle birlikte, gücün nereden kaynaklandığını bilmek ve ona göre hareket etmek, örgütte dengenin sağlanması açısından önemli görülmektedir (Sincer, 2023). Yüksek güçteki bireylerden oluşan gruplar, her bireyin bilişsel, duygusal ve motivasyonel avantajlarının toplamsal etkisinden yararlanmalıdır. Herhangi bir kuruluşun temel amacı, çalışan performansı aracılığıyla üretkenlikte artış sağlamaktır. Kurumsal hedeflere ulaşmak için bir yönetici, astlarını talimatlarını takip etmeleri konusunda etkilemek için farklı güç tabanları kullanabilmektedir (Nwankwo vd., 2017). Güç kaynakları, gücün geldiği ve dolayısıyla geliştirilebilen organizasyon unsurlarıyla ilişkili olmaktadır (Pfeffer, 1992). Öte yandan, güç türleri, organizasyondaki insanların güç elde etmek için kullandıkları davranışları ifade etmektedir (Patterson vd., 2018).

Tablo 1: Yazarlara Göre Güç Türleri Çizelgesi (Aslanargun, 2013)

Güç Türleri	Max Weber	French	Amitai Etzioni	K. Leithwood	H. Mintzberg	T. Sergiovanni	Jhon Kotter	C. Hales (1997)	C. Bulach	C. Evans
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*				*				
Uzmanlık (Teknik)		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden Yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik						*				*
Kaynakların					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki								*		
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

Tablo 1, güç referansları açısından araştırmalar yapan bazı araştırmacıların yaptıkları sınıflandırmaların ortak noktalarını belirtmektedir. Gücün kaynakları, bireylerin sahip oldukları güçlerin referanslarını ifade etmektedirler. Kaynaklar kullanıldıklarında bazı faktörler etkili roller oynamaktadırlar. Bunlar; bireysel, kültürel, eğitimsel ve psikolojik faktörler olmaktadır. Örgütlerin içerisinde yer alan güçler, çeşitli alanlarda farklı şekillerde sınıflandırılırsa da yapılan sınıflandırmalar genellikle birbirini çağrıştırmaktadır (Çevik, 2018).

3.Örgütsel Gücün Kaynakları ve Dönüştürücü Etkileri

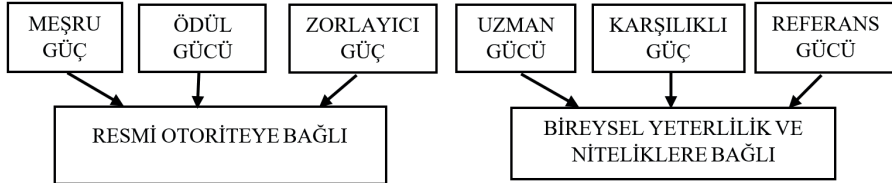
Güç hakkında yapılan araştırmalarda en fazla dikkat edilen mevzulardan birisi gücü meydana getiren sebeplerin neler olduğudur. Literatür incelendiğinde gücün çok farklı kaynaklara dayandığı görülmektedir. Bu bağlamda, türlü çalışmalarda gücün temelleri ve referansları farklı biçimlerde gruplandırılmıştır (French & Raven, 1959; Etzioni, 1975; Mintzberg,

1983; Bolman & Deal, 2003; Can vd., 2006; Morgan, 2006; Jones, 2010). Bunların içinde en yaygın olarak kabul gören, French ve Raven tarafından yapılan (1959) beşli gruplandırması olmaktadır (Mimaroglu & Özgen, 2008). French ve Raven 1959, literatürde yaygın olarak kabul gören ve günümüze kadar öğretilen beş temel yönetsel güç kaynağı belirlemişlerdir. Bunlar: Meşru (yasal) güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, referans gücü olmaktadır (Raven, 1993).

Tablo 2: Beş Güç Temeli (Buchanan & Badham, 2020)

Ödül Gücü	Takipçilerin değişim aracısının uyum karşılığında dağıtılacak değerli ödüllere erişebileceği inancına dayanmaktadır.
Zorlayıcı Güç	Takipçilerin değişim aracısının hoş karşılanmayan cezalar veya yaptırımlar uygulayabileceği inancına dayanmaktadır.
Meşru Güç	Takipçilerin, değişim aracısının kendi pozisyon veya rütbe sınırları içerisinde talimat verme yetkisine sahip olduğuna olan inancına dayanmaktadır.
Referans Gücü	Takipçilerin değişim aracının kopyalanabilen ve kopyalanması gereken arzu edilen yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip olduğuna olan inancına dayanmaktadır.
Uzmanlık Gücü	Takipçilerin değişim aracısının durum ve eldeki görevle ilgili üstün bilgiye sahip olduğuna olan inancına dayanmaktadır.

Tablo 2’de French ve Raven (1959) tarafından belirlenen beş temel güç ve bu güçlerin tanımları kısaca belirtilmiştir. Belirtilen güç kaynaklarından bazılarının, resmi bir yetkiye dayandığı anlaşılırken, bazılarının ise, kişisel yeteneklere dayandığı anlaşılmaktadır.



Şekil 1: Güç Temelleri ve Bunların Bağımlılıkları (Singh, 2009)

Şekil 1’de örgütsel gücün temelleri ve bağımlı oldukları kaynaklar yer almaktadır. Şekilde ilk üç güç temeli, olan meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç resmi bir yetki belgesinden kaynaklanmaktayken, uzman gücü, referans gücü ve literatürde “kişinin kendisine yapılmasını beklediği davranış biçimini başkalarına da sergilemesi” olarak nitelendirilen karşılıklı gücün ise, yöneticinin yetkinlik ve niteliklerinden kaynaklandığı görünmektedir (Peiro & Melia, 2003). Resmi otoriteye bağlı güç, formal güç, bireysel yeterliliklere

ve niteliklere bağlı güç ise, informal güç olarak nitelendirilmektedir. Yani bir örgütteki iş görevlerinin, yetki ve sorumlulukların nasıl dağıtılacağını, sınıflanacağını ve koordine edileceğini ifade eden örgütsel yapı kaynaklı güçler formal gücü ifade ederken, pozisyondan bağımsız olarak başkalarını etkileyebilme kapasitesi informal güç olarak ifade edilmektedir (Alkan & Erdem, 2019).

3.1.Meşru Güç

Meşru güç, örgütsel hiyerarşinin içinde, gücü elinde bulunduran kişinin örgütteki pozisyonu nedeniyle sahip olduğu ve astlarının da bu nedenle kabul ettikleri etkileme gücü olarak tanımlanmaktadır (Sincer, 2023). Meşru güç, meşruiyete ve hiyerarşiye dayandığı için zorba güç kullanımından farklıdır (İşbilir, 2005). Bu güç, yazılı veya sözlü bir sözleşmeyle açıkça atanmakta ve yöneticinin sorumluluklarını belirlemektedir. Yöneticinin bu onaylanmış, yetkili ve yüceltilmiş konumuna dayanarak, astlar yöneticinin çalışan davranışlarını yönlendirme hakkına sahip olduğuna, aksi takdirde çalışanların misillemeyle karşılaşabileceğine inanmaktadırlar (Çalışkur, 2016). Resmi gücün aşırı kullanımı, karar alma sürecini uzatabilen, motivasyonu ve yaratıcılığı engelleyebilen bir güç olabilmektedir. Dolayısıyla, hem resmi gücün eksikliği hem de fazlalığı başarıya zarar verebilmektedir. Örgüt içindeki çatışmaları önleyebilmek için elde edilmesi zor olan hassas bir denge üzerine kurulması gerekmektedir. Resmi tüzükteki muğlak tanımlar, potansiyel bir anlaşmazlık yaratarak kaos ve çatışmalara neden olabilmektedir. Yönetici, otoritesi konusunda sorgulanabilmekte ve şüpheli bir rol ve pozisyona düşürülebilmektedir (Singh, 2009). Modern örgütsel teori, örgütsel hiyerarşide aşağıya doğru akan meşru otoriteye ve otorite sahipleri tarafından ilan edilen ve uygulanan resmi kurallara büyük önem atfetmekte ve bu sayede örgütsel davranışın belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır (Aslanargun, 2011).

3.2.Ödül Gücü

Ödül gücü, yöneticinin para, ayrıcalık, terfi veya statü gibi ödülleri verme veya vermeme gücüne sahip olması olarak tanımlanabilmektedir. Resmi bir güç niteliği taşıyan ödül gücü, ödüllerin, ödül planlarının ve diğer iletilen eylem planlarının nesnel olarak belirlenmesinden dolayı, keyfi uygulamaları etkisizleştirmeye yardımcı olmaktadır (Lunenburg, 2012). Ödül gücü, güç sahibinin hedefin olumlu bir şeye uyumunu ödüllendirme veya olumsuz bir şeyi ortadan kaldırma becerisine sahip olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Taylor felsefesine göre etkili ve yüksek üretimi ödüllendirmek için önemli bir araç olmaktadır. Ödül ve zorlayıcı güç, diğerlerinin kendilerine istenen

ödülü sağlayabileceğine veya onları cezalandırabileceğine inanmalarına dayanmaktadır (Elias & Loomis, 2004). Kişilerin, karşısındakilerin güçlerini kabul etmeleri karşılığında elde edecekleri faydalar ne kadar fazla ise, ödüllendirme gücü de o oranda etkili olabilmektedir. Yalnız ödüllendirme gücü, taahhüt edilmiş ödüllerin gerçeğe dönüşmemesi ile geçerliliğini yitirebilmektedir. Bundan dolayı, taahhütte bulunanların yani ödüllendirme gücünü elinde bulunduran kişilerin bu taahhütleri yerine getirmelerinde fayda bulunmaktadır. Etkin bir ödüllendirme gücünde maaş artışları, promosyonlar, terfiler, izinler gibi maddi kazançların yanı sıra bir gruba dâhil olabilme ya da herhangi bir grup tarafından kabul görülme gibi maneviyata dayalı faydalar da yer alabilmektedir (Sincer, 2023).

3.3.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, gücü elinde bulunduran kişilerin, hedeflere ulaşabilmek için ceza verebilme yeteneklerine sahip oldukları algısına dayanmaktadır (Webb & Norton, 1999). Zorlayıcı güç tamamen korkuya dayanmaktadır ve astların, itaat etmemeleri durumunda bir şeylerden mahrum bırakılabileceklerine inanmalarını sağlamaktadır (Singh & Vlatas, 1991). Erdoğan, (1997) göre cezalandırmanın gücü, kişilere kararları kabul ettirmeye iten veya örgütün amaçlarını yerine getirmek için motivasyon sağlayan unsur korku olmaktadır. Fiziksel gücün kullanılması, tehditler, azarlamalar veya iş denetimlerinin sıkılaştırılması gibi unsurlar, cezalandırma gücünde kullanılan yöntemler arasında yer almaktadırlar. Erdoğan, (1997) zorlayıcı güç kaynağının kullanımında oldukça dikkatli olunması gerektiğini, çünkü bu gücün, kısa vadede oldukça etkili bir yöntem olmakla birlikte uzun vadede kişilerde tükenmişlik ya da mutsuzluk yaratabileceğini ve bunların da verimliliklerinin azalmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Ödül yetkileri, personeli, alınsa da alınmasa da bir şey alma amacıyla çalışmaya teşvik ederken, zorlayıcı güç, astları, kaybetse de kaybetmese de hiçbir şey kaybetmeme korkusuyla çalışmaya zorlamak için kullanılmaktadır. Bundan dolayı ödül ve zorlayıcı güç temellerinin mantıksal ilkesi özünde aynı olmaktadır. Dış tehditler de zorlayıcı gücün bir başka kaynağı olabilmektedir (Singh, 2009). Örneğin, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin, çevre kirliliğini önlemek için devlet tarafından belirlenen ağır yaptırımlarla karşı karşıya kalması söz konusu olabilir. Bu durumda devlet, dışsal bir aktör olarak örgüt üzerinde zorlayıcı güç uygulamaktadır (French & Raven, 1959). Şirketlerin, devlet tarafından ağır para cezaları veya lisans iptali gibi tehditlerle karşılaşmalarını için çalışanlarına daha sıkı kontrol mekanizmaları uygulamaları, disiplin süreçlerini artırmaları ve kurallara uyumu zorunlu hale getirmeleri de dış tehditlerin şirketler üzerindeki zorlayıcı gücüne örnek verilebilir (Robbins

& Judge, 2019). Zorlayıcı güce anayasal, psikolojik, diplomatik ve çatışmacı yollarla karşı konulabilmektedir (Singh, 2009).

3.4.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, kişilerin sahip oldukları bilgiler, beceriler, deneyimler ve yeteneklerinden kaynaklanan güç olarak nitelendirilebilir. Etkili bir uzmanlık gücünde astların ya da grupların, yöneticilerin uzmanlıklarına ve bilgi birikimlerine güvenmeleri gerekmektedir. French ve Raven’a göre, uzmanlık gücünün sınırı diğer güç kaynaklarına göre daha dar kapsamlı olmaktadır. Uzmanlık gücünü kullanma yetkisine sahip olan kişiler, yalnızca uzman oldukları alanlarda yönlendirme ve etkileme gücüne sahip olabilmekte, uzmanlıklarının dışındaki alanlarda ise etkisiz kalabilmektedirler. Fakat diğer taraftan, kişilerin yönlendirme güçleri “hale etkisi” sayesinde daha geniş sınırlara da ulaşabilmektedir (Sincer, 2023).

Adil bir fırsat verildiğinde, çalışanlar, kendi bilgi alanlarını genişletmek için yetkin kişilerle çalışmayı tercih edebilirler. Böyle bir imkân, çalışanlara iyi bir motivasyon sağlayarak verimliliklerini artırabilir. Bazen de çalışanlar, yöneticilerinin gerçek uzmanlıkları nispeten düşük olsa bile, yöneticilerinin statülerinden dolayı onlara uzmanlık gücü atfedebilmekte fakat bu durumda da kendi algıları tarafından yanıltıldıkları için hayal kırıklıkları yaşayabilmektedirler. Hayal kırıklıkları kişilerin motivasyonlarının düşmesine ve verimliliklerinin azalmasına neden olabilmektedir. Yöneticilerin uzmanlık güçleri; gerçek nitelikleri, yetenekleri, becerileri ve bulundukları konum sayesinde elde ettikleri bilgiler olmaktadır. Yöneticiler bazen bilgi aktarımının merkezinde olma konusunda kıskanç tavırlar sergileyebilmektedirler. Böylece, uzmanlık gücünün tanımlanmış anlamına katkıda bulunan üstünlükte ve zamanlamada idari bilgilere erişim sağlamak için çaba göstermektedirler (Tobore, 2023). Uzmanlık gücü, benzersiz bilgi ve deneyime dayandığında diğer kaynaklara göre daha kolay içselleştirilebilir ve gerçekleştirilebilir. Astların, yöneticilerinin uzmanlık ve bilgi birikimine çok güvenmeleri, bir hastanın, doktorunun uzmanlığından şüphe duymadan doktorunun önerdiği her şeyi yapmaya çalışması gibi işleyebilir (Bruins, 1999).

3.5.Referans Gücü

Referans gücünün temelinde, kullanılan güçten etkilenen kişinin, gücü kullanan kişi ile kendini özdeşleştirmesi bulunmaktadır. Bu gücün kaynağında, kişilerin karşısındaki kişileri kendine çeken kişilik özelliklerine sahip olmaları yatmaktadır. Referans gücünü kullanabilecek olan kişilerin karizmatik ve prestij sahibi olma özellikleri, diğer kişi veya grupları kolaylıkla etkileyebilmelerini sağlamaktadır (Gibson vd., 2003). Karizma gücü, referans

gücünün karmaşık bir parçası olmakta ve genellikle, genç personellerin, kıdemli personelleri temsil etmeleri ve onların davranışlarını taklit etmeleri gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, genç personellerin, içten içe kendileri de kıdemli pozisyonlarda olmayı arzu etmelerini sağlayan bir hırsa sahip olmalarıyla ilişkilendirmek mümkündür (Meydan & Köksal, 2019). Bazen dengeli bir hırs, kişileri erdemleri bir karaktere ulaştırabilirken, yersiz bir hırs veya gelişmemiş duygusal bir psikoloji, genç personelleri üst düzey yöneticilerin etkisine karşı savunmasız hale getirerek onların gelişimini olumsuz etkileyebilir. Eğer referans gücü, örgütün yararına yapıcı bir şekilde kullanılabilirse, modern yönetim için olumlu bir güç temeli olarak varlığını sürdürebilir (Munduate & Gravenhorst, 2003). Weber, geleneksel ve karizmatik otoriteyi modern öncesi dönemlere, meşru/rasyonel otoriteyi ise modern zamanlara ait olarak tanımlasa da, meşruiyet ruhu olarak karizmanın yeniden keşfedildiği ileri sürülmüştür. Modern bürokraside liderliğin özlem ve coşkulu yönleri zayıf kabul edilirken, karizmatik gücün rutinleşmesinin riskli olacağı kabul edilmektedir. Başarı, tutarlılık, güven ve ideallerle desteklenmeyen karizmatik gücün, kaçınılmaz olarak tekrarlanmaya, tatminsizliğe ve rutinleşme olarak adlandırılan kurumsallaşmaya maruz kalabileceği belirtilmektedir (Aslanargun, 2011).

French ve Raven'ın (1959) güç temelleri yaklaşımı, örgütlerde gücün yalnızca kontrol aracı değil, aynı zamanda dönüştürücü bir unsur olduğunu göstermektedir. Uzmanlık ve referans gücüne dayalı liderlikler, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve bağlılığını artırarak örgütlerde sürdürülebilir dönüşüme zemin hazırlayabilmektedirler. Örgütlerde dönüştürücü etki yaratan uzmanlık ve referans güçleri, çalışanların içsel motivasyonunu harekete geçirmekte, güven ilişkilerini güçlendirmekte ve örgütsel yenilikleri kolaylaştırmaktadırlar. Buna karşılık, zorlayıcı güç dönüşümün önünde engel oluşturabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde, gücün dönüştürücü etkilerini gerçekleştirebilmek için baskıcı değil, ilham verici ve bilgi temelli güç türlerini ön plana çıkarmak daha olumlu sonuçlar elde etmeyi sağlayabilir.

Literatürdeki çalışmalardan esinlenerek aşağıda örgütlerde kullanılan gücün kaynağına göre gücün dönüştürücü etkilerini özetleyen bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Gücün Dönüştürücü Etkileri

Dönüştürücü Etki	Kullanılan Güç Türleri	Olumlu Etki	Olumsuz Risk	Kaynaklar	Örnekler
Örgütsel Değişim ve Yenilik	Uzmanlık gücü, karizmatik güç	Yeniliklerin hızlı benimsenmesi	Çalışanlarda direnç, belirsizlik kaygısı	French ve Raven (1959)	Dijital dönüşümü vizyoner liderin yönlendirmesi
Kimlik ve Bağlılık Dönüşümü	Karizmatik güç, referans gücü	Güçlü örgütsel bağlılık, ortak vizyon	Aşırı kişiye bağlılık (lider kültürü)	Bass (1990)	Karizmatik liderin çalışanları örgütün misyonuna bağlaması
Performans ve Verimlilik Artışı	Yasal güç, ödüllendirme gücü	Daha disiplinli ve hedef odaklı çalışma	Baskı altında stres ve tükenmişlik	Pfeffer (1992)	Üretim hattında yöneticinin performans denetimi
Etik Davranışların Teşvik Edilmesi	Normatif güç, yasal güç	Kurumsal itibarın güçlenmesi	Güç kötüye kullanılırsa etik dışı davranışların normalleşmesi	Treviño vd., (2006)	Yöneticinin etik kodları zorunlu hale getirmesi
Örgüt Kültürünün Şekillenmesi	Karizmatik güç, kültürel güç	Yeni değerlerin benimsenmesi, aidiyet artışı	Eski değerlerin tamamen kaybolması, kimlik çatışması	Schein (2010)	Gücün Okulda dijital öğrenme kültürünün yerleşmesi
Çatışma Yönetimi ve İşbirliği	Uzmanlık gücü, yasal güç	İşbirliği, verimlilik, ekip uyumu	Gücün tek taraflı kullanımıyla adaletsizlik hissi	Yukl (2013)	Proje liderinin farklı fikirleri uzlaştırması
Motivasyonun Artırılması	Ödüllendirme gücü, yasal güç	Performans artışı, iş tatmini	Aşırı ödül odaklılık, içsel motivasyonun zayıflaması	Robbins ve Judge (2019)	Satış ekibine performansa dayalı prim verilmesi

Tablo 3, literatürde yer alan bazı araştırmacıların örgütsel gücün dönüştürücü etkileri üzerine yaptıkları çalışmaları bir özet halinde sunmaktadır. Tablo, çalışmaları örgütsel gücün dönüştürücü etkilerini örgütlerde kullanılan gücün kaynağına göre sınıflandırmakta, ortaya çıkabilecek olumlu durumları, olası riskleri belirtmekte ve bazı örnekler üzerinden açıklamaktadır. Tabloya göre gücün kaynağına göre örgütün değişim ve yenilik dönüşümü, örgüt kültürünün şekillenmesi, çatışma ve işbirliği, kimlik ve bağlılık dönüşümü, performans ve verimlilik artışı, etik davranışlar gibi bazı durumlarda bir takım olumlu dönüşümlerin gerçekleşebileceği fakat olumsuz risklerin de var olabileceği görülmektedir.

4.Güç Yönetimi ve Gücün Davranışlar, Yapılar ve Süreçlere Etkileri

Yöneticilerin etki yaratmak, değişiklikler getirmek, vizyonları ve planları gerçeğe dönüştürmek, görevlerin tamamlanmasını sağlamak ve örgütleri hedeflerine ulaştırmak için gücü ellerinde tutmaları yönetimin temel unsurlarından birisi olarak kabul görmektedir (Abernethy & Vagnoni, 2003). Gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için etkili bir şekilde yönetilmesi de gerekmektedir. Çünkü güç etkili bir şekilde kullanılmazsa, örgütün hedeflerine hizmet etmekten uzaklaşarak gücü kullanan bireyin hedeflerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Pfeffer'ın (1992) da belirttiği gibi, gücü yönetmek için en temel ilke gücün örgütteki varlığını kabul etmektir. Gücün varlığını inkâr etmek, gücü ortadan kaldırmayacağı gibi var olan gücün örgütün hedefleri için değil bireysel amaçlara hizmet edecek şekilde kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, gücü kabul etmek ve var olduğunu bilmek gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan ilk adımlardan biri olmaktadır. Erdoğan (1997) ise, güç yönetimindeki en önemli ilkelerden bir diğeri durumsallık faktörünü göz önünde bulundurmak olduğunu altını çizmektedir. Erdoğan'a göre, her durumda ve her koşulda işe koşulması tavsiye edilebilecek tek bir güç kaynağı veya tek bir güç taktiği bulunmamaktadır. Hangi güç kaynağının ve taktiğinin tercih edilmesinin daha uygun olacağını işaret eden pek çok faktör bulunmaktadır. Gücü kullanan kişinin sahip olduğu kişisel özellikler, güç kullanarak etkilenmeye çalışılan kişilerin özellikleri, tercih edilen güç kaynağı ve taktiğinin güçlü ve zayıf yanları bu faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, güç yönetimi gücü kullanacak olan kişinin bu kriterleri değerlendirerek en uygun güç kaynağını ve taktiğini tercih etmesini gerektirmektedir. Güç yönetimi açısından önem arz eden bir diğer nokta ise, gücün doğru kullanımı ile ilgilidir. Kişi, yukarıda bahsedilen kriterleri de göz önünde bulundurarak, doğru yer ve zamanda, doğru bir güç kaynağı ve taktiği tercih etmiş olabilir. Fakat bu gücün yanlış bir şekilde kullanılması, gücün etkililiğini yitirmesine neden olmaktadır (Sincer, 2023).

Etkili yönetim ve etkili güç, yetenekleri birlikte kullanmak anlamına gelmektedir. Yöneticiler, karar verirken bir dizi koşulu göz önünde bulundurmalarıdır. Örneğin; kaliteli karar almanın önemini, sahip olunan bilginin niceliğini, astların sahip olduğu bilgi miktarını, sorunun açıklığını, astların kabul düzeyini (kararı uygulamak için gerekli), bir kararın astlar tarafından kabul edilme olasılığını, astların sorunun olası çözümü hakkındaki motivasyon düzeyini, astların tercih edilen çözümler hakkındaki anlaşmazlık düzeyini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (De Andreis & Petruzzzo, 2017). Çalışanlar ya da ekip üyelerinin seviyesine göre farklı yöneticilik faaliyetleri gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin; yöneticiler, çalışanların (veya

ekip üyelerinin) seviyesi düşük olgunlukta olduğunda ve bir yönlendirme tarzı gerektiğinde üst düzey yönetime odaklanacak bir yönetim tarzı benimseyebilirler. Çalışanlar, becerileri düşük ya da vasat düzeyde olmasına rağmen sorumluluklarını üstlenmeye isteklilerse, üst düzey yönetim ve üst düzey ilişkinin eşdeğer olduğu bir yönetim anlayışı uygulanabilir. Alt yönetimin kararlara katılımı istendiğinde; eğer alt kademe vasat olgunluğa sahip çalışanlardan oluşuyorsa çalışanları becerilerini kullanmaya teşvik edilmek için düşük liderlik davranışı ve yüksek ilişki davranışına göre yönetmek gerekebilir. Fakat eğer alt kademe yüksek olgunluğa sahip çalışanlardan oluşuyorsa, çalışanların iş hedeflerine nasıl ulaşılacağına karar verme konusunda özgür bırakılmaları gerekebilir (De Andreis & Carioni, 2019).

Yönetim ve güç, aynı zamanda doğru davranış ilkelerini, yani bir ahlaki değerler sistemini temsil eden etikle de sıkı sıkıya bağlantılı olmaktadır. Nelson ve Quick (2011) göre, gücü etkin bir şekilde yönetilebilmek gücün etik kurallara göre kullanılmasını gerektirmektedir. Nelson ve Quick tarafından belirtilen etik ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yöneticilerin güçlerinin, çalışanlar tarafından kabul edilmesi,
- Ulaşılması mümkün ve makul isteklerde bulunmak,
- Etiklikle bağdaşmayan isteklerde bulunmamak,
- Çalışanların istedikleri ve inandırıcılık yönü olan ödüller sunmak,
- Çalışanların, cezalar ve kurallar hakkında bilgilendirilmesi,
- Çalışanları cezalandırmadan önce gerekli uyarılarda bulunmak,
- Çalışanlara ceza verilmesine yönelik konularda tutarlı olmak,
- Çalışanları cezalandırmadan önce durumun tamamen anlaşıldığından emin olmak,
- Çalışanlara verilecek cezaların adil ve uygun olacağından emin olmak,
- Çalışanlara örgüt içinde ceza vermekten kaçınmak,
- Çalışanlara karşı samimi ve kibar olmak,
- Çalışanlara karşı kararlı, tutarlı ve adil olmak,
- Yöneticilerin kendine güvenmesi,
- Belirlenen kurallar açısından açık ve net olmak,
- Çalışanların örgütteki rollerine uygun olacak şekilde taleplerde bulunmak,

- Çalışanlara sunulacak taleplerin nedenlerini açıklamak,
- Çalışanlara iletilecek talepler için uygun iletişim kanallarını seçmek,
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak,
- Çalışanların kendilerine olan saygılarını yitirmemelerini sağlayacak davranışlarda bulunmak (Nelson & Quick, 2011).

Yönetim stillerinin (örneğin, çatışma çözme stilleri ve liderlik stilleri) duruma göre kullanımı, yönetim bilimcilerinin insan doğasının bilinmeyenleri ve değişen proje koşulları hakkındaki endişelerinin çoğuna yanıt verdiği için yaygın bir felsefe olarak kabul görmektedir. Farklı güç temellerinin farklı ortamlarda belirli uygulamaları olduğu açık görünmektedir. Adams ve Campbell (1986) otorite, ikna ve kontrolü kişisel etki yöntemleri olarak kabul etmektedirler. Etkili otoriteyi meşru güce, etkili iknayı uzman ve referans gücüne ve etkili kontrolü ödül ve zorlayıcı güce bağlamaktadırlar.

Tablo 4: Güç Temellerinin Durumsal Kullanımı (Singh, 2009)

YÖNETİM PERSPEKTİFLERİ (Yönetim aşamaları)	HAREKETE GEÇİN	PLANLA, ORGANİZE ET VE İKNA ET	PROJE KONTROLÜ
GÜÇ PERSPEKTİFLERİ (Güç evreleri)	MEŞRU GÜÇ	UZMAN GÜCÜ; REFERANS GÜCÜ	ÖDÜL GÜCÜ; ZORLAYICI GÜÇ

Yönetim temellerinin planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrolü bir yönetim sürecinin temel aşamaları olarak kabul edildiği düşünüldüğünde, tablo 4, farklı yönetim aşamalarına uygun olarak güç temellerinin duruma göre kullanımını göstermektedir. Buradan, kişinin içinde bulunduğu belirli aşamaya bağlı olarak, tüm güç temellerinin bir örgütte aynı anda kullanılacağı sonucu çıkmaktadır. Bundan dolayı kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için gerekli iletişim ve organizasyon modellerini oluşturma becerisi ve grubun geri kalanıyla kişisel, etkili ve olumlu ilişkiler sürdürmek için işlevsel lider davranışlarını etkili bir şekilde uygulamak gerekebilir (Abernethy & Vagnoni, 2003). Sonuç olarak, yöneticinin etkinliği ve algılanan yetkinliği, güç kullanımını iş döngüsüne göre uygun şekilde değiştirme becerisine bağlı olmaktadır. Bu döngünün nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olabilir:

- Erken yönetim aşamalarında, organizasyon veya proje rayına oturduğu için bir düzene ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamada, çalışanları uyumlu tutmak için sağlam yönetim yaklaşımları uygulanmaktadır.

- Organizasyon veya projenin olgunluğu ilerledikçe ve konular teknik konulara kaydıkça, işin tamamlanması için uzman ve referans gücüne daha fazla güvenilmesi beklenmektedir.
- Son olarak, organizasyonel kontrolü sağlamak, bir projeyi yolunda tutmak ve istenen kaliteye ulaşmak için yöneticilerin, gevşekliğin oluşmamasını sağlamak amacıyla ödül ve zorlayıcı yetkiler kullanmaları gerekmektedir.

Tüm aşamalarda resmi ve zorlayıcı yetkileri kullanmak, tüm aşamalarda uzman ve referans gücünü kullanmaktan daha zararlı olabilir. Güç temelleri birbiriyle ilişkili olduğundan, üst düzey yöneticilerin, çeşitli yönetim aşamalarında çalışanların rollerini ve beklentilerini açıkça iletmeleri gerekmektedir. Bu, bir projenin erken ve geç aşamalarında değişken yönetim stilleri arasında herhangi bir çatışmayı önlemek için gerekli görünmektedir (Singh, 2009). Güç ve yönetim bir organizasyonda birçok şekilde kullanılabilir. Ancak, kötüye kullanıma potansiyeli nedeniyle, yöneticilerin, güç kullanımının dinamiklerini tam olarak anlamaları önem arz etmektedir. Birçok örgüt, örgütün büyüklüğüne göre (küçük, orta veya büyük) güç ve yöneticiliğin etkisinden olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, genel stratejiler oluşturmak, kaynakları tahsis etmek ve şirketin veya grubun her bir bölümü arasındaki iç ve dış güç dengesini yöneterek sonuçları olumlu yönde etkilemek için davranışlarını tanımlamaya odaklanmaları gerekebilir. Ancak, çeşitli güç kaynakları birbirinden tamamen ayrı olarak düşünülmemeli ve hatta bazen yöneticilerin, duruma ve örgütün ortamına bağlı olarak güç kaynaklarını farklı kombinasyonlarda birlikte kullanmaları daha olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlayabilir (De Andreis & Carioni, 2019).

Örgütlerde gücün yönetimi, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileyebilmektedir. Gücü elinde bulunduran kişi ya da gruplar, diğerlerinin davranışlarını yönlendirebilmekte, sınırlandırabilmekte veya dönüştürebilmektedirler. Örgütlerde güç; uyum, motivasyon, iletişim, işbirliği, çatışma ve bağlılık gibi davranışları dönüştürücü bir etkiye sahip olmaktadır. Bu etki, kullanılan güç türüne (zorlayıcı, ödüllendirici, uzmanlık, karizmatik vb.) ve örgüt içindeki adalet algısına göre olumlu veya olumsuz yönde şekillenebilmektedir. French ve Raven (1959) göre, örgütlerde gücü yönetenler, çalışanlardan talimatlara uymalarını ve kurallara bağlı kalmalarını beklemektedirler. Bu beklenti çalışanlarda itaat ve uyum davranışlarının artmasına neden olmaktadır. Çalışanlarda örgüt içi dayanışmanın, güven, bağlılık ve gönüllü işbirliğinin artması için referans veya uzmanlık gücünün kullanılması uygun görünmektedir (French & Raven 1990). Pfeffer (1992)

göre, gücün yönetimi, çalışanlar arasında iletişimin yönünü etkilemektedir. Güç sahipleri kişilerle iletişimde daha resmî, dikkatli ve stratejik davranışlar sergilediklerinde, çalışanların iletişim ağı sınırlanabilmektedir. Yukl (2013) göre, çalışanlarda motivasyon ve performans değişimi kullanılan örgütsel gücün kaynağına göre artıp azalmaktadır. Yöneticiler ödüllendirici gücü kullanıldıklarında çalışanların motivasyonu yükselirken, performansları da buna bağlı olarak olumlu yönde etkilenmektedir. Buna karşın yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımı (cezalandırma tehdidi), çalışanlarda uzun vadede motivasyon kaybına sebep olmakta ve çalışanların işten uzaklaşmalarına yol açabilmektedir. Podsakoff vd., (1990) göre, yöneticilerin gücü şeffaf, adaletli ve çalışanların yararına olacak şekilde kullanmaları durumunda, çalışanların örgütlerine bağlılıkları, sadakatleri ve aidiyetleri güçlenmektedir. Robbins ve Judge (2017) göre, yöneticilerin gücü otoriter, adaletsiz ve tek taraflı kullanmaları durumunda, çalışanlarda pasif direnişler (görevleri isteksiz yerine getirme) ya da açık çatışmalar gibi davranış türleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin kullandıkları güce karşılık çalışanlarda itaat etme, mutabakat ve direnme gibi üç farklı tepkinin oluşabileceği belirtilmektedir. İtaat etme davranışı, genellikle yöneticilerin, yasal gücü ve ödül gücünü kullandıkları zaman çalışanların isteksiz olmalarına ve verilen talimatlara katılmamalarına rağmen kurallara uymaları durumunu ifade etmektedir. Mutabakat, genellikle uzmanlık ve referans gücünü kullanan yöneticilerin talimatlarının çalışanlar tarafından paylaşılması ve istekli bir şekilde istenilen davranışların sergilenmesi durumunu ifade etmektedir. Direnç davranışı ise, genellikle zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından kullanıldığı zaman çalışanların, kasıtlı olarak verilen talimatlardan kaçınmaları ve kurallara uymamaları durumunu ifade etmektedir (Newstrom & David, 1997).

Tablo 5: Güç Kaynaklarının Kullanımı ve Verilen Tepkiler (Griffin & Moorhead, 2013)

Güç Kaynakları	Tepkiler		
	Mutabakat	İtaat	Direnme
Referans Gücü	Büyük ihtimalle	Olabilir	Olabilir
Uzmanlık Gücü	Büyük ihtimalle	Olabilir	Olabilir
Yasal Güç	Olabilir	Büyük ihtimalle	Olabilir
Ödül Gücü	Olabilir	Büyük ihtimalle	Olabilir
Zorlayıcı Güç	Kesinlikle olmaz	Olabilir	Büyük ihtimalle

Tablo 5, güç kaynaklarının kullanımına bağlı olarak çalışanların yöneticilerin talimatlarına karşı verebilecekleri tepkileri göstermektedir. Tablo 5'e göre, çalışanlar tarafından referans ve uzmanlık güçleri, büyük ihtimalle mutabakatla sonuçlanmaktadır. Mutabakatla sonuçlanabilme ihtimali

olan güçlerin yasal güç ve ödül gücü olduğu görülürken, asla mutabakatla sonuçlanmayacak gücün zorlayıcı güç, olduğu görünmektedir. İtaat açısından bakıldığında referans, uzmanlık ve zorlayıcı gücün itaatle sonuçlanması ihtimal dâhilindeyken, yasal güç ve ödül gücünün, büyük ihtimalle itaatle sonuçlanması beklenmektedir. Direnme açısından ise, referans, uzmanlık, yasal ve ödül gücünün, direnmeyle sonuçlanma ihtimalinin olduğu, zorlayıcı güç durumunda direncin, büyük bir ihtimalle gerçekleşebileceği görünmektedir (Alkan & Erdem, 2019).

Örgütlerde güç, örgütün yapısı ve süreçleri üzerinde de bazı etkilere sahip olmaktadır. Örgütün merkezileşme yapısı ve yetki dağılımı açısından güç, örgütlerde kararların hangi düzeyde alınacağını belirleyebilmektedir. Örgütlerde paylaşımcı güç anlayışı kullanıldığında yetki daha fazla kişiye dağıtmakta iken, güçlü liderler, karar alma sürecini merkezileştirme eğiliminde olabilmektedir (Pfeffer, 1981). Hiyerarşi ve otorite açısından örgütlerdeki güç ilişkileri, örgütlerin hiyerarşik yapılanmasını şekillendirmektedir. Kullanılan gücün kaynağı, kişilerin kime bağlı olacağını ve hangi kişilerin kararları uygulayabileceğini belirtebilmektedir (Mintzberg, 1983). Örgütlerde formalleşme derecesi de kullanılan gücün yoğunluğuna göre şekillenmektedir. Kullanılan gücün yoğunluğu arttıkça örgütlerdeki kurallar ve prosedürler daha sıkı uygulanabilmektedir. Bu durumda formalleşme düzeyinin artışı, çalışanların davranışlarını sınırlandırmakta iken, güçlü yöneticilerin tercihlerinin kurumsal yapıya yansıtılmasını sağlamaktadır (Walls & Berrone, 2015).

Örgütlerde kullanılan güç, örgütlerin karar alma süreçleri, iletişim süreçleri, değişim yönetimi süreçleri ile çatışma ve müzakere süreçleri üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütlerde kullanılan güç, karar alma süreçlerinde hangi bilgilerin dikkate alınması gerektiğini ve hangi alternatiflerin değerlendirilebileceğini belirleyebilmektedir. Güçlü kişiler ya da gruplar, kendi çıkarlarına uygun kararları öne çıkarabilmektedirler (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Örgütlerdeki güç, iletişim süreçlerini etkileyerek örgüt içindeki bilgi akışının yönünü belirleyebilmektedir. Örgütlerdeki güçlü kişiler ya da gruplar, bilgilerin kimlere ulaşip ulaşmaması yönünde kontrol sahibi olarak iletişim kanallarını şekillendirebilmektedirler (Foucault, 1980). Örgütlerin kullandıkları güç kaynakları, örgütlerin değişim süreçlerinde etkili olabilmekte, değişimin hızını ve yönünü belirleyebilmektedirler. Gücü ellerinde bulunduran kişiler veya gruplar, örgütlerin değişim süreçlerine destek verebilecekleri gibi direniş de gösterebilmektedirler (Kotter, 1996). Örgütlerde ortaya çıkan çatışma ve müzakere süreçleri de örgütlerde kullanılan güçten etkilenebilmektedir. Kullanılan gücün kaynağı, örgütlerin iç çatışmalarının çözümünde kritik rol oynayabilmekteyken, güçlü kişiler ya

da gruplar, müzakere süreçlerinde üstünlüğü sağlayarak sonuçların kendi lehlerine gerçekleşmesini sağlayabilmektedirler (Yukl, 2013).

5. Gücün Kötüye Kullanımı

İşyerinde gücün kötüye kullanılması, “hedefi korkutma, kontrol etme veya başka bir şekilde itibar, büyüme, onur, söz hakkı veya işyerindeki diğer insan haklarını elinden alma etkisine sahip veya niyeti olan herhangi bir güç kaynağının istenmeyen, hoş karşılanmayan bir şekilde istismar edilmesi” olarak ifade edilebilir (Carbo & Hughes, 2010). Başka bir tanımlamaya göre ise gücün kötüye kullanımı, “hedef alınan kişinin, istismara uğradığını hissettiği ve işverenin verdiği söz ve taahhütlerin yerine getirilmediği hissine kapıldığı için bir tür psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanması” şeklinde tanımlanmaktadır (Parzefall & Salin, 2010). Çoğu durumda, gücü kötüye kullanan, genellikle hedef kişiye göre üst düzey bir konumda olan doğrudan yönetici veya amir olmaktadır. Fakat söz konusu güç istismarı, akranlar arasında veya astlardan üstlerine karşı da örgütün her kademesinde gerçekleşebilmektedir. İstismarcı bir iş yeri ortamında, çalışanlar, yöneticilerinin işlerinde etkili bir şekilde çalışma becerilerini olumsuz etkileyen davranış ve eylemlerine maruz kalabilmektedirler. Yöneticilerin aşırı çalışmaya neden olan istismarına ek olarak, ailevi sorunlar ve sağlıkla ilgili endişeler de çalışan stresini artırabilmektedir. İş yükü, ekonomik durgunluk, birleşmeler, küçülmeler ve yöneticilerin bireylerin iş performansını izleme sıklıkları, daha fazla güvensizlik katmanı oluşmasına neden olabilmektedir (Medina vd., 2020). Baskıcı liderlik ve zorlayıcı güç kullanımı açısından gücü elinde bulunduran yöneticilerin, cezalandırma ve tehdit yoluyla çalışanları kontrol etmeleri de çalışanlarda stres, düşük motivasyon ve işten ayrılma niyetine yol açabilmektedir (Ashforth, 1994). Örgütlerde gücün kötüye kullanılması işyerinde ve çalışanlarda bazı olumsuz durumların gerçekleşmesine neden olabilir. Bunlar:

- Çalışanların yaratıcılığı engelleyebilir,
- Çalışanların kişilik gelişimini engelleyebilir,
- Örgütün etik uygulamalarını sınırlayabilir,
- Çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyebilir,
- Çalışanların veya örgütün ruhunu manipüle edebilir,
- Yalancı tanıklıkların oluşmasına neden olabilir,
- Açıkça veya gizlice bir takım önyargıların oluşmasına neden olabilir,

- Güç konumlarından dolayı yöneticilerin, keyfi ve kaprisli hareket etmelerine neden olabilir (Singh, 2009).

Yurtsever (2023), yaptığı çalışmada hiyerarşik otoritenin, kaynak kontrolü ve ağ merkeziliği nedeniyle yöneticilerin gücü kötüye kullanma konusunda çok geniş yetki ve fırsatlara sahip olduğunu, gücün hiyerarşik olarak kötüye kullanıldığı zaman bazı olumsuzluklara vesile olabileceğini belirterek söz konusu olumsuzlukları boyutlar ve yönetim örnekleri kapsamında tablo olarak sunmuştur:

Tablo 6: Gücün Hiyerarşik Olarak Kötüye Kullanılmasının Boyutları ve Örnekleri (Yurtsever, 2023)

Boyutlar	Yönetim Örnekleri
Bireysel İtibara Saygısızlık	• Yasadışı işbirliği talepleri dayatmak, • Fiziksel taciz, • Sözlü olarak taciz etmek veya alenen/herkesin önünde utandırmak, • Davranışsal rahatlıkta ısrarcı olmak, • Zarar verecek şekilde dedikodu yapmak, • Manipülatif bağımlılık, • Yalan söylemek, abartmak veya samimiyetsiz sözler vermek.
İş Performansının veya Hak Edilen Ödüllerin Önündeki Engeller	• Personel seçimi kararlarını keyfi olarak almak, • Astarlarının çalışmaları için aldatıcı bir performans değerlendirmesi varsaymak, • Astarları görev için gerekli kaynaklardan yoksun bırakmak, • Performans değerlendirme konusunda ayrımcılık yapmak, • Ödülleri keyfi olarak tahsis etmek, • Kendi zayıf performansını astarlarına atfetmek, • Şirketin sosyal etkinliklerine zorunlu katılmayı gerektirmek.

Tablo 6, gücün kötüye kullanılmasının tanımlayıcı boyutlarının bazı örneklerini sunmaktadır. Gücün kötüye kullanılması hem astların itibarlarına zarar vermekte hem de performans veya hak edilen ödülleri işlevsiz kılmaktadır. Örneğin, performansının iyileştirilmesi için gerekli bilgileri bir astından kasten saklayan bir yönetici yetkiyi iş performansı için işlevsiz bir şekilde ancak bireysel onuruna saygısızlık etmeden kullanmış olmaktadır.

Güç sahipleri, bilgi akışını kendi lehlerine çevirmek için manipülasyona da başvurabilmektedirler. Gücü elinde bulunduranların, çalışanlardan bilgi saklamaları ya da çarpıtılmış bilgi sunmaları durumunda örgütsel kararların kalitesi düşebilmektedir (Kipnis vd., 1980). Amerika’da 2001 yılında “Enron Skandalı” olarak kayıtlara geçen ve şirket yöneticilerinin otoritelerini kullanarak şirketin mali durumunu olduğundan daha iyi göstermek için muhasebe kayıtlarını manipüle etmeleri neticesinde şirket iflas etmiş, binlerce kişi işsiz kalmış ve yatırımcılar milyarlarca dolar kaybetmiştir (Healy

& Palepu, 2003).Psikolojik araştırmalar, gücün yozlaştırdığını, bencilliğe, hile yapmaya, sosyal mesafeye, güvensizliğe, çekingenliğe, sosyal normların ihlaline ve ayrıca ekonomik oyunlarda adaletsiz dağıtımlara yol açtığını vurgulamaktadır (Van Dijk vd., 2018; Bendahan vd., 2015; Lammers vd., 2015; Galinsky & Maurice, 2015; Dubois vd., 2015). Rekabetçi bir organizasyon yapısının olduğu yerde, komuta etme gücüne sahip birkaç kişi bulunmaktadır. Bazen bir organizasyonun yapısı ve bu birkaç kişinin zihniyeti, istismarcı organizasyon olarak bilinen “canavarın” yaratılmasına yol açmaktadır. Organizasyon yapısı tarafından göz yumulan bu birkaç kişi, konumlarını telafi etmek veya güvence altına almak için statülerini ve güçlerini kullanabilirler. Gücü olanların amacı, kişisel refah ve rahatlık elde etmektir. Sonuç olarak, rahatlığı elde etmek isteyen bu yöneticiler, işlerini başarmanın bir yolu olarak güçlerini kötüye kullanabilmektedirler (Giurge vd., 2019). Örgütsel gücün kötüye kullanılma nedenlerinden birisi de yöneticilerin karakterine bağlı olabilmektedir. Olumsuz güç stillerinin analizinde, McClelland ve Burnham (1976), karakteristik güç kullanımlarına göre üç tür yönetici belirlemişlerdir. Bunlar:

- Gücü kurumsal amaçlar için kullanan *kurumsal yöneticiler*,
- Gücü kişisel kazanç için kullanan *kişisel güç yöneticileri*,
- Yalnızca beğenilmekle ilgilenen *ilişkisel yöneticiler*.

Kurumsal yöneticiler, ekip ruhu, kurumsal netlik veya sorumluluk duygusu gibi bağımlı performans değişkenlerinde çalışanlar tarafından benimsenen yöneticiler olmaktadır. İlişkisel yöneticiler, örgütle az, kendileriyle çok ilgili olan kibir, narsisizm ve zayıflığı yansıtan etkisiz yöneticiler olarak nitelendirilmektedirler. Kişisel güç yöneticileri ise, nevrotik ve sapkın davranışlar sergileyen yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerde bulunan karakteristik bozukluklar örgütlerde gücün etkin kullanılmasını engellemekte ve gücün kötüye kullanılmasında bir neden olabilmektedir (Singh, 2009).

Gücün asimetrik dağılımı, bazı çalışanların baskı altına alınmasına, dışlanması veya sistematik olarak kötü muamele görmesine neden olabilmektedir. Yöneticiler, sahip oldukları otoriteyi kişisel hoşnutsuzluklarını gidermek için kullanabilmektedirler. Örneğin belirli çalışanları sürekli küçük düşürmek, görevlerini gereksiz yere zorlaştırmak ve onları dışlamak gibi yollara başvurabilmektedirler. Bu durum, çalışanlarda depresyon, motivasyon kaybı, işten ayrılma ve örgütte yüksek personel devri gibi durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Leymann, 1996). Güç, kurumsal çıkarlar yerine kişisel ilişkiler için kullanıldığında yöneticilerin,

akrabalarını ve yakın çevrelerini liyakatten bağımsız şekilde işe almaları veya terfi ettirmeleri söz konusu olabilmektedir. Bundan dolayı, örgüt içinde adalet algısının bozulması, yetkin olmayan kişilerin kritik görevlere gelmesi ve bunlara bağlı olarak çalışan motivasyonunun düşmesi gibi durumlar gerçekleşebilmektedir (Abdalla vd., 1998). Bir örgütteki ayrımcılığın kaynağı bazen en etkili birim olan insan kaynakları biriminden gelebilmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri tarafından yapılan ayrımcılık, politikaların haksız uygulanması, çalışanlara pusu kurulması ve yöneticilerin denetimsiz personel eylemleri gibi birçok biçimde ortaya çıkabilir. Kurumsal politikalar, bazılarını korumayı benimserken, belirli çalışan gruplarını göz ardı edebilir. Dolayısıyla, iş yerindeki bu tür önyargılar istemeden de olsa düşmanca bir çalışma ortamı yaratabilir. Örneğin; 10 yıldan az iş deneyimine sahip 35 yaş ve altı adayların işe alınmasını teşvik etmek gibi politikalar, 40 yaş üstü çalışanlar üzerinde derin olumsuz etkilere sahiptir. Bu tür yaş ayrımcılığı, çalışanları işyerini dayanılmaz bulup mevcut işverenlerinden gönüllü olarak ayrılmasına neden olan bir sindirme politikası olarak gösterilebilir (Ebeid vd., 2011). Negatif gücün dağıtımı, etki temellerinin, güç becerilerinin ve güç temellerinin tümünü veya herhangi birini kullanmak üzere gerçekleşmektedir. Bu nedenle, güç tarafsız bir yönetim kaynağı olsa da, iki yüzü olan ikili bir varlık olarak bilinmektedir. En görkemli güç temellerinden biri olan uzman gücü bile, adaletsiz bir yöneticinin elinde olumsuz, yıkıcı ve adaletsiz bir şekilde kullanılabilir. Genellikle, insan becerileri, felsefi vizyon veya kültürlerarası etkileşim konusunda yeterince gelişmemiş mühendislik uzmanları, gücü doğru şekilde kullanamayabilmektedirler (Ziemianski, 2022). Gücü ellerinde bulunduranlar, örgütsel kaynakları (terfi, ödül, bütçe vb.) kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedirler. Bu durum, örgüt içinde adalet algısının bozulmasına ve çalışanlar arasında güvensizliğe yol açabilmektedir (Pfeffer, 1992). Güçlü bir yönetici, çalışanları referans gücünü kullanarak çalıştırmaya ikna ederken, sahte ödüller sunabilir. Bu durum yöneticinin dürüstlükten yoksun olduğunu göstermektedir. Ancak böyle bir davranışın sürekli tekrarlanması, örgütün temellerini aşındırabilir. Güç yansıtma ve algısı, duygulanım, biliş ve davranış gibi tutumsal bileşenlere dayanmaktadır (Tobore, 2023). Zorlama gücünün kullanımı, bireylerde sinirlilik, asabiyet, uykusuzluk ve konsantrasyon kaybı gibi stres belirtileriyle kendini göstermektedir. Bu tür durumlar, yalnızca bireylerin performansına değil, aynı zamanda kurumsal performansa da zarar verebilmektedir (Nwankwo vd., 2019). Ödül gücü veya kaynak tahsisi, olumsuz kullanıldığında yönetici tarafından kötüye kullanılabilir. Örneğin, ödül ve kaynakların reddedilmesi veya geri çekilmesi, bir yöneticinin kuruluştaki diğer kişilere, özellikle de meşru güce sahip olmayanlara zorbalık etmek için kullandığı taktikler

olabilir (Medina, 2020). Gücün kötüye kullanılma yönlerinden bir tanesi de, etik ihlaller ve yolsuzluk olabilmektedir. Güç sahiplerinin, gücü kötüye kullanılma niyetleri, etik dışı kararlar alınmasına, kayırmacılığa, rüşvet ve çıkar çatışmalarına yol açabilmektedir (Treviño, 1986). Örneğin; Almanya’da 2015 yılında ünlü araç firması Volkswagen etik ihlallere başvurmuş ve “Emisyon Skandalı” adı altında bir skandal gerçekleşmiştir. Volkswagen’in üst yönetimi, teknik ekiplere baskı uygulayarak etik dışı yöntemlerle emisyon test sonuçlarını değiştirmelerini istemiştir. Yöneticiler, araçların daha çevreci görünmesi için yazılım manipülasyonu yapmışlardır. Durum, küresel çapta milyarlarca dolarlık ceza ve marka itibarının ciddi şekilde zedelenmesi ile sonuçlanmıştır (Hotten, 2015).

Örgütlerde gücün kötüye kullanılmasını önlemek için bir takım uygulamalar ortaya koymak fayda sağlayabilmektedir. Bu konuda bazı araştırmacıların ortaya koydukları bazı ilkeleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Etik Kurallar ve İlkeler Belirlemek: Örgütlerde yazılı etik kuralların oluşturulması, çalışanların ve yöneticilerin bu kurallara uymalarının sağlanması ve ihlal durumlarında yaptırımların uygulanması, gücün kötüye kullanılmasını önleyebilir (Treviño & Nelson, 2017).
- Etik Liderliği Teşvik Etmek: Liderlerin sadece sonuç odaklı değil, süreç ve değer odaklı hareket etmelerini desteklemek ve bu sayede liderlerin etik davranışlarını tüm örgüte yansıtmak, gücün kötüye kullanımını engelleyebilir (Ciulla, 2004).
- Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Mekanizmaları Kurmak: Yöneticilerin keyfi güç kullanımlarını sınırlamak için karar alma süreçlerinin şeffaf olması ve yöneticilerin hesap verebilir bir yapıya tabi tutulması gerekmektedir (Pfeffer, 1992).
- Çalışan Katılımını Artırmak: Yöneticilerin gücü tek taraflı kullanmalarının önüne geçebilmek için çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve bu sayede örgütsel adalet algısını güçlendirmek gerekmektedir (Greenberg, 1990).
- Eğitim ve Farkındalık Programları Düzenlemek: Çalışanlara ve yöneticilere etik liderlik, adalet ve güç dengesi konularında eğitimler verilerek gücün kötüye kullanılması engellenebilir (Brown & Treviño, 2006).
- Etkili Denetim ve İç Kontrol Sistemleri Kurmak: Gücün kötüye kullanılmasını engellemek için kararları düzenli olarak gözden geçirmek ve iç denetim mekanizmaları kurmak gerekmektedir (Sims, 1992).

- Adil Performans ve Ödül Sistemleri Geliştirmek: yöneticilerin gücü kötüye kullanmamaları için ödüllerin, sadece gücü elinde bulunduranlara değil, objektif ölçütlere göre dağıtılması ve bu sayede güç eşitsizliklerinden doğan adaletsizliklerin önlenmesi gerekmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005).

6.Sonuç

Örgütsel güç açısından literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde; örgütlerde güç, hiyerarşik yapı içerisinde farklı kaynaklardan beslenerek kendine yer edinebilen, örgüt içerisinde gücü elinde bulunduran yöneticilerin kişisel özelliklerine göre de çalışanlarda olumlu ya da olumsuz psikolojik etkiler gösterebilen bir etken olarak yorumlanabilir. Nitekim, French ve Raven (1959), Preffer (1992), Bass (1990), Robins ve Judge (2017), Mintzberg (1983) gibi araştırmacıların, örgütlerdeki güç üzerine yaptıkları çalışmalarda gücün doğru bir şekilde kullanılması durumunda motivasyon, verimlilik, değişim, yenilik, kararlarda etkinlik gibi olumlu durumların oluştuğunu, aksi durumda ya da kötüye kullanılmak istendiğinde ise, korku, stres, güvensizlik, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortaya çıktığını belirtmektedirler.

Yöneticiler için güç, çalışanları ve kaynakları harekete geçirerek işleri halledebilmeleri açısından önemli olmaktadır. İşletmelerin büyüklüğü, çalışanların uyumu, seviyeleri gibi farklı etkenler, gücün yönetilmesinde farklı stratejiler gerektirebilmektedir. Büyük işletmelerin örgütsel yapısı içerisinde farklı düzeylerde yöneticilerin bulunması ve her bir yöneticinin farklı düzeylerde güce sahip olması, sürecin kontrol edilmesini zorlaştırabilmektedir. Nitekim De Andreis ve Carioni, (2019) işletmelerin büyüklüğüne ve çalışanların seviyesine göre farklı yöneticilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre her durumda geçerli olabilecek tek bir örgütsel güç yönetiminin olmayacağını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak; topluma fayda sağlamak, ortaya koyulan üretkenlik karşılığında kazanç elde edebilmek ve sürdürülebilir bir yapıya bürünmek üzere kurulan işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri; örgütsel yapılarını en iyi şekilde oluşturmalarına ve gücün kaynağıyla dengesini çok iyi ayarlamalarına bağlı olmaktadır. Yöneticilerin güç kullanımı ile astlarının memnuniyeti ve performansı arasındaki ilişkinin farkında olarak ellerindeki gücü bilinçli bir şekilde kullanmaları ve ayrıca gücün kötüye kullanılmasını engelleyebilecek bir örgüt yapısı oluşturmaları, gücün etkili bir şekilde kullanılması açısından örgütlere büyük faydalar sağlayabilir.

Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Abernethy, M. A., & Vagnoni, E. (2003). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 207-225.
- Adams, J. R., & Campbell, B. W. (1986). *Roles and responsibilities of the project manager*. PMI, Drexel, Hill, Pa.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Alkan, A., & Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.
- Argon, T., Yıldırım, F. A., & Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Arslantaş, H., & Dayanan, U. İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Sırt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 46-63.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty Tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aslanargun, E. (2011). The power sources that principals handle in school administration. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2(3), 3-28.
- Baporikar, N. (2008). Power in organizations. *The Journal of Applied Research*, 3(1), 74-81.
- Barbour, J. D. (2006). Theories of administration. F. W. English (Edt.), *Encyclopedia of educational leadership and administration* (pp. 23-27.). Sage.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bendahan, S., Christian, Z., François, P. P., & John, A. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *Leadership Quarterly* 26(2), 101-122.
- Berman, S. L., & Van Buren, H. J. (2015). Mary Parker Follett, managerial responsibility, and the future of capitalism. *Futures*, 68(4), 44-56.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organization*. Jossey-Bass.
- Bozgöz, İ. E. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2020). *Power, politics, and organizational change*. Sage Publication.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Yayınevi.
- Carbo, J., & Hughes, A. (2010). Workplace bullying: Developing a human rights definition from the perspective and experiences of targets. *Working USA* 13(3), 387-403.
- Chell, E. (1993). *The psychology of behaviour in organizations*. Palgrave.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- De Andreis, F., & Carioni, M. (2019). Theoretical observations on power in complex organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(6), 1423-1430. .
- De Andreis, F., & Petruzzo, S. (2017). Environment and conflict management for research and development support. *European Journal of Economics and Management Sciences*, 2, 101-107.
- Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 667-682.
- Dubois, D., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2015). Social class, power, and selfishness: When and why upper and lower class individuals behave unethically. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(3), 436-449. .
- Dunbar, N. E. (2004). Theory in progress: Dyadic power theory: Constructing a communication-based theory of relational power. *Journal of Family Communication*, 4(3), 235-248.
- Duncan, W. J. (1981). Teaching organizational behavior and management: An opinion. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 6(4), 6-8.

- Ebeid, F., Kaul, T., & Shane, H. (2011). Workplace abuse: Problems and consequences. *International Business & Economics Research Journal*, 2(6), 75-86.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Elias, S. M., & Loomis, R. J. (2004). The effect of instructor gender and race/ethnicity on gaining compliance in class. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 937-958.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organisations, on power, involvement and their correlates*. The Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. The Free Press.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: a systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-19.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Pantheon.
- French, J. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Edt.), *Studies in social power* (pp. 50-67). Institute for Social Research.
- Galinsky, A. D., & Maurice, S. (2015). *Friend & Foe: When to cooperate, When to compete, and how to succeed in both*. Random House Business Books.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organisations, behaviour, structure, processes*. Mc Graw Hill.
- Giurge, L. M., Van Dijke, M., Zheng, M. X., & De Cremer, D. (2019). Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 1-13.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organization*. Cengage Learning.
- Gutterman, A. S. (2023). *Organizational culture: State of the research 2023*. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4403558> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4403558>.
- Hales, C. (1997). Power, authority and influence. A. Harris, N. Bennett, & M. Preedy (Edt.), *Organisational effectiveness and improvement in education* (pp. 22-30). OUP.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Pfeiffer.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.

- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The Fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3-26.
- Hirokawa, R. Y., Kodama, R. A., & Harper, N. L. (1990). Impact of managerial power on persuasive strategy selection by female and male managers. *Management Communication Quarterly*, 4(1), 30-50.
- Hornby, A. S. (2001). *Oxford advanced learners' dictionary*. OUP.
- Hotten, R. (2015). *Volkswagen: The scandal explained*. BBC news <https://www.bbc.com/news/business-34324772>.
- İşbilir, H. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal yeterlikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Jones, G. (2010). *Organizational theory, design and change*. Pearson Education.
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.
- Katz, S. M. (1998). A newcomer gains power: An analysis of the role of rhetorical expertise. *Journal of Business Communication*, 35(4), 419-442.
- Kelly, C. (2007). Managing the relationship between knowledge and power in organisations. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(2), 125-138.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Dubois, D., & Rucker, D. D. (2015). Power and morality. *Current Opinion in Psychology*, 6, 15-19.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Leavitt, J. H., Pondy, L., & Boje, D. (1980). *Readings in managerial psychology*. University of Chicago Press.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 542, 100-110.
- Medina, A., Lopez, E., & Medina, R. (2020). The unethical managerial behaviours and abusive use of power in downwards vertical workplace bullying: A phenomenological case study. *Social Sciences*, 9(6), 1-15.
- Meydan, C. H., & Köksal, K. (2009). The effect of organizational structure on leader power in educational and security organizations: A comparative study. *Education and Science*, 44(197), 315-334.
- Meyer, S., & Ward, P. R. (2009). Reworking the sociology of trust: making a semantic distinction between trust and dependence. *Future Sociol*, 1-16.
- Mimaroglu, H., & Özgün, H. (2008). Örgütlerde güncel bir sorun: "Mobbing". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 201-226.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The power game and the players. J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Edt.), *Classics of organisation theory* (pp. 364-373). The Dorsey Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publications.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Munduate, L., & Gravenhorst, K. B. (2003). Power dynamics and organisational change: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 1-13.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Organizational behaviour: Science, the real world and you*. Cengage Learning.
- Nelson, G. M. (2017). Mary Parker Follett-Creativity and democracy. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(2), 178-185.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Nwankwo, C., Mbah, S. I., & Okeke, M. C. (2017). Effect of power on employee performance: A study of selected universities in South East, Nigeria. *Journal of Research in National Development*, 15(2), 95-103.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780. .
- Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Qualitative research in organizations and management: An article information . *Qualitative*

- Research in Organizations and Management: International Journal*, 13(1), 32-52.
- Peiro, J. M., & Melia, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 14-35.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, Satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Ramos, V., Franco-Crespo, A., Gonzalez-Perez, L., Guerra, Y., Ramos-Galarza, C., Pazmino, P., & Tejera, E. (2019). Analysis of organizational power networks through a holistic approach using consensus strategies. *Heliyon*, 5(2), 1-23.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture: What it is and how to change it. P. Evans, Y. Doz, & A. Laurent (Edt.), *Human resource management in international firms* (pp. 56-57). Palgrave Macmillan.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schmid, E. A., Pircher, V. A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management* 45(4), 1401-1433.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sims, R. R. (1992). *Ethical leadership: The quest for character*. Praeger.
- Sincer, S. (2023). Örgütlerde güç ve politika: Pfeffer'in tipolojisi üzerine bir inceleme. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 138-154.

- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165-176.
- Singh, A., & Vlatas, D. A. (1991). Using conflict management for better decision making. *Journal of Management in Engineering*, 7(1), 70-82.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: the effects of agent/target power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organisational Behaviour*, 23(2), 167-179.
- Tobore, T. O. (2023). On power and its corrupting effects: The effects of power on human behavior and the limits of accountability systems. *Communicative & Integrative Biology*, 16(1), 1-20.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Wiley.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Van Dijke, M., De Cremer, D., Langendijk, G., & Anderson, C. (2018). Ranking low, feeling high: How hierarchical position and experienced power promote prosocial behavior in response to procedural justice. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 164-181.
- Walls, J. L., & Berrone, P. (2015). The power of one to make a difference: How informal and formal CEO power affect environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 293-308.
- Webb, L. D., & Norton, M. S. (1999). *Human resource administration, personal issues and needs in education*. Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Yurtsever, B. B. (2023). Güç ve hubris sendromu. Y. Gülbahar (Edt.), *Örgütsel davranış güncel konular* (ss. 1-22.). Özgür Yayınları.
- Zalesnik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. Harper and Row Publishers.
- Ziemianski, P. (2022). Identifying and mitigating the negative effects of power in organizations. *Journal of Applied Social Science*, 16(1), 140-159.

Örgütlerde Politik Davranışın Temelleri 8

İbrahim Alper Gedik¹

Özet

Örgütsel yaşama özgü kaçınılmaz bir olgu olarak politik davranış, kaynakların kıtlığı, hedeflerin çeşitliliği ve çıkar gruplarının farklılaşması koşullarında bireylerin ve grupların güç elde etmek, korumak veya artırmak amacıyla sergiledikleri kasıtlı eylemler olarak tanımlanır. Bu çalışma, politik davranışın kuramsal temellerini, ortaya çıkış nedenlerini, örgütsel dinamiklerle ilişkisini ve sonuçlarını kapsamlı biçimde incelemektedir. Kıt kaynakların paylaşıldığı, belirsizlik ve değişen güç ilişkilerinin bulunduğu örgüt ortamında politik davranış, sadece bireysel çıkar stratejilerinden ibaret olmayıp örgütsel işleyişin ve karar süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde politik davranış kavramı tanımlanmış ve örgütsel politika kavramı ile farkları ele alınmıştır. Buna göre örgütsel politikalar örgütün resmi yapı ve işleyişine ilişkin kurallardan oluşurken; politik davranış, bireylerin ve grupların bu kuralları aşarak kendi çıkarlarını gerçekleştirmek üzere sergiledikleri stratejik eylemler bütünü olarak tanımlanır. Bu ayrım, politik süreçlerin kurumsal ve bireysel boyutlarının anlaşılması açısından büyük önem taşır. Politik davranış etkileyen unsurlar çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel yapı, kültür ve hiyerarşi gibi kurumsal faktörler politik davranışın niteliğini belirler. Kişilik özellikleri, değerler, motivasyon ve politik beceriler ise bireysel düzeyde bu davranışın yönünü biçimlendirir. Rekabet, belirsizlik, ekonomik şartlar ve dışsal baskılar gibi çevresel koşullar da doğrudan örgütsel politik süreçleri etkiler. Kuramsal açıdan bakıldığında ise bu çalışmada klasik ve çağdaş yaklaşımlar karşılaştırılmıştır. Klasik teoriler politik davranışa açıklamaya yönelik temel modeller sunarken; çağdaş yaklaşımlar bu olgunun çok katmanlı doğasını vurgular. Bu perspektifler, politik davranışın yalnızca bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda koalisyonlar, ittifaklar, lobicilik ve düzenleyici etkileşim gibi örgütler arası düzeylerde de ortaya çıktığını göstermektedir. Çalışmada ayrıca politik davranışın olumlu ve olumsuz yönleri de ele alınmıştır. Pozitif politik eylemler liderlik, yenilikçilik

1 Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, gedik@beun.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-9113-0286

ve işbirliğini desteklerken; negatif politik eylemler manipülasyon, dedikodu, adaletsiz kaynak dağıtımı ve sabotaj ile karakterize edilir. Araştırma bulguları, politik davranışın hem işlevsel hem de işlevsiz biçimlerde ortaya çıktığını ve bunun örgütsel performans, güven iklimi ve değişim kapasitesi üzerinde belirleyici etkiler yarattığını göstermektedir. Politik davranışın örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olduğunu ancak doğru yönetildiğinde olumlu katkılar sağlayabileceğini alan yazında vurgulamaktadır. Bu çerçevede etik davranışı teşvik etmek, şeffaflık ve adalet mekanizmalarını güçlendirmek ile etkili liderlik ve açık iletişim stratejileri aracılığıyla olumsuz politik eylemleri sınırlandırmak önerilmektedir. Politik davranış tamamen ortadan kaldırılamasa da, işlevsel yönlerinin ön plana çıkarılması ve yıkıcı sonuçlarının kontrol altına alınması örgütsel etkinliği artırmada kritik bir rol oynar.

Giriş

Örgütler, bireylerin ve grupların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği sosyal sistemler olarak tanımlanabilir. Bu sistemler, yalnızca formal yapı ve kurallardan ibaret olmayıp, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasındaki güç ilişkileri, kaynak dağılımı, çıkar çatışmaları ve etkileşimlerin karmaşık bir ağı tarafından şekillenir (Pfeffer, 1992). Örgütler içinde bireyler ve gruplar, kendi hedeflerine ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirir; bu stratejilerin çoğu, politik davranış olarak adlandırılır. Politik davranış, örgüt içinde bireylerin ve grupların kendi çıkarlarını koruma, güç elde etme, kaynakları yönetme ve karar alma süreçlerini etkileme amacıyla gerçekleştirdikleri bilinçli ve stratejik eylemleri ifade eder (Hochwarter vd., 2000).

Örgütlerde politik davranışın önemi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kendini gösterir. Bireyler açısından politik davranış, kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi, örgütsel etki alanının genişletilmesi ve sosyal sermayenin artırılması için bir araçtır (McGrath, 1962). Bu bağlamda, politik davranış, yalnızca bireysel çıkarların korunmasına değil, aynı zamanda örgütsel başarı ve etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur. Örgütler açısından politik davranış, performans, yenilikçilik, işbirliği düzeyi, çatışma yönetimi ve güven ortamı üzerinde doğrudan etkili olabilir (Hackman & Walton, 1986). Bu nedenle, politik davranış anlamak ve yönetmek, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir stratejik unsur olarak ortaya çıkar.

Politik davranışın örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak kabul edilmesinin temel nedeni, örgütlerin sosyal ve politik bir ortam olmasıdır. Örgütler, kıt kaynakların dağılımıyla karakterizedir; her birey ve grup, bu kaynaklardan pay almak ve kendi hedeflerini gerçekleştirmek ister. Bu süreç, doğal olarak çıkar çatışmalarını ve güç mücadelelerini beraberinde getirir (Weissenberger-Eibl & Taufel, 2010). Ayrıca, örgütlerin formel yapısı ve hiyerarşisi, bireylerin

ve grupların güç ve etki elde etme yollarını şekillendirir. Weber'in bürokrasi yaklaşımı, formal otoritenin örgütsel süreçler üzerindeki etkisini ve politik davranışın ortaya çıkışını açıklarken, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığı teorileri, güç ve kaynak kontrolünün politik davranış üzerindeki etkilerini ortaya koyar (Pfeffer, 1992; March & Olsen, 1996).

Politik davranışı anlamak, örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır. Örgütler, politik davranışın olumsuz etkilerini minimize ederek, pozitif politik davranışı teşvik edebilir ve bu sayede yenilik, işbirliği ve liderlik gibi olumlu sonuçları artırabilir. Öte yandan, politik davranışın etik dışı kullanımı, güvenin azalmasına, işbirliğinin bozulmasına ve uzun vadeli performans kayıplarına yol açabilir (Davis, vd., 1997). Bu nedenle, politik davranışın hem bireysel hem de örgütsel bağlamda anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bireylerin politik davranışı örgüt içindeki başarısını ve kariyer gelişimini doğrudan etkiler. Politikanın stratejik olarak kullanılması, bireylerin güç ve etki alanlarını artırmalarına, koalisyonlar kurmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına olanak sağlar (Child, 1972). Bununla birlikte, politik davranış yalnızca bireyleri değil, örgüt içindeki grup etkileşimlerini de etkiler. Grup içi güç dengeleri, çıkar çatışmaları ve işbirliği fırsatları, politik davranışın ortaya çıkışını ve yönünü belirler (Hackman & Walton, 1986).

Örgütlerde politik davranışı şekillendiren bir diğer önemli unsur, çevresel faktörlerdir. Rekabet, ekonomik belirsizlikler, dış baskılar ve sektörel değişimler, politik davranışın yoğunluğunu ve yönünü belirler (March & Olsen, 1996). Özellikle değişim dönemlerinde veya kriz ortamlarında, örgüt içindeki bireyler ve gruplar, kaynakları korumak ve stratejik avantaj elde etmek için daha yoğun politik davranış sergileyebilir. Bu durum, örgütlerin politika yönetimi konusunda stratejik planlama yapmasını gerekli kılar.

Politik davranış örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, politik davranışın kavramsal çerçevesini, teorik temellerini, düzeylerini, türlerini ve örgütler üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemek ve bu davranışın etik ve stratejik bir şekilde yönetilmesine yönelik öneriler sunmaktır. Ayrıca politik davranışın örgütler için hem fırsat hem de risk yaratabileceğini ve doğru yönetildiğinde örgütsel performans ve bireysel başarıyı artırabildiğini alan yazına kazandırabilir.

1. Politik Davranışın Tanımı

Örgütlerde politik davranış kavramı, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını korumak, güç elde etmek ya da mevcut kaynaklardan daha fazla pay almak amacıyla yürüttükleri resmi olmayan ve çoğu zaman stratejik

nitelikli eylemleri ifade eder (Pfeffer, 1992; Ferris vd., 1989). Politik davranışın örgütsel yaşamda temel bir gerçeklik olduğu yönünde literatürde güçlü bir uzlaş vardır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerin kıt kaynakların paylaşımı, farklı çıkar gruplarının varlığı ve güç ilişkilerinin doğasından kaynaklanan kaçınılmaz çatışmalardır (Mintzberg, 1985; Buchanan & Badham, 2008). Örgütler, bireylerin ortak bir amaç etrafında kenetlenmesiyle oluşur. Mouzelis'e (2003) göre, bu durum örgüt içi davranışların doğasını açıklar; söz konusu davranışlar, gelişigüzel veya nedensiz değil, aksine, belirli bir gayeye hizmet eden planlı faaliyetlerdir. Politik davranış, örgütlerde çalışanların bireysel amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek üzere bilinçli ve kasıtlı olarak sergiledikleri eylemler bütünüdür. Bu faaliyetlerin nihai hedefi, örgüt ve birey çıkarlarını dengeleyerek olumlu ve somut çıktılar elde etmektir. Ancak Bursalı (2008), bir eylemin politik sayılabilmesi için bilinçli bir niyet ve çıkar gözetimi barındırması gerektiğini; dolayısıyla bilinçsizce yapılan davranışların bu kapsamda değerlendirilemeyeceğini vurgular.

Politik davranışın en belirgin boyutlarından biri, bireylerin kişisel çıkarlarını gerçekleştirme çabalarıdır. Bu çıkarlar, kariyer ilerlemesi, terfi, maaş artışı, statü kazanımı veya iş güvenliği gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Kacmar & Baron, 1999). Farrell ve Petersen'in (1982) yaptığı araştırmaya göre, bireyler genellikle politik davranışları "kişisel hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek" için değil, doğrudan kendi çıkarlarını korumak amacıyla kullanmaktadır. Bu durum özellikle yüksek rekabetin yaşandığı örgütlerde daha belirgin hale gelir. Örneğin, Wayne ve Ferris (1990), çalışanların "imaj yönetimi" ve "kendini tanıtmak" stratejilerini, üstleriyle daha yakın ilişkiler kurmak ve performans değerlendirmelerinde avantaj sağlamak amacıyla kullandıklarını göstermiştir. Benzer şekilde Türkiye'de yapılan bir çalışmada (Arıkan, 2011), çalışanların bireysel çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla bilgi saklama veya kendi başarılarını abartılı şekilde sunma gibi politik taktiklere sıklıkla başvurdukları ortaya konulmuştur.

Politik davranış, yalnızca bireysel çıkarların ötesinde, örgüt içindeki güç dengeleriyle de doğrudan ilişkilidir. Örgütler, farklı aktörlerin güç elde etmek veya mevcut güçlerini korumak için mücadele ettikleri arenalardır (Mintzberg, 1985). Güç mücadelesi, çoğunlukla karar alma süreçlerinde yoğunlaşır ve burada kullanılan politik araçlar, aktörlerin pozisyonlarını güçlendirmelerine olanak tanır.

Pfeffer (1992), örgütlerde gücün en önemli kaynağının belirsizliğin yönetimi olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, politik davranışlar, belirsizlikleri kendi lehine çevirmek isteyen aktörler tarafından stratejik olarak

kullanılmaktadır. Krackhardt'ın (1990) sosyal ağ analizine dayalı araştırması, örgütlerdeki informel ilişkilerin, resmi otoriteden bağımsız bir güç kaynağı oluşturduğunu ve bu ağların politik mücadelede kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Örneğin, ABD'de kamu sektöründe yapılan bir çalışmada, yöneticilerin kaynak tahsisi ve proje onay süreçlerinde, yalnızca teknik kriterleri değil, aynı zamanda güç dengelerini gözeterek karar verdikleri bulunmuştur (Gandz & Murray, 1980). Bu bulgu, güç mücadelesinin politik davranışın ayrılmaz bir boyutu olduğunu göstermektedir.

Politik davranışın diğer temel boyutu, örgüt içindeki kıt kaynakların dağılımına yöneliktir. Kaynaklar yalnızca finansal olanaklar değil, aynı zamanda terfi fırsatları, prestijli görevler, zaman, bilgi ve insan kaynağı gibi stratejik unsurları da kapsamaktadır (Ferris & Judge, 1991). Kaynakların sınırlılığı, örgüt içindeki aktörler arasında kaçınılmaz olarak rekabet doğurur ve bu rekabet politik davranışlarla şekillenir. Salancik ve Pfeffer'in (1977) kaynak bağımlılığı teorisine göre, örgütlerde güç ve politika, en çok kontrol edilen kaynaklara bağlıdır. Bu teoriye göre, kritik kaynaklara erişimi kontrol eden aktörler, örgütsel kararları yönlendirme konusunda daha etkili hale gelir. Bu çerçevede politik davranış, kaynakların nasıl dağıtılacağına ilişkin mücadelelerin merkezinde yer alır.

Türkiye'de kamu kurumlarında yapılan bir çalışmada (Polat ve Kazan, 2019), sınırlı bütçe olanaklarının ve terfi pozisyonlarının, çalışanlar arasında yoğun politik rekabeti tetiklediği bulunmuştur. Benzer şekilde Vigoda-Gadot (2003), politik davranışların en çok kaynak dağılımı süreçlerinde ortaya çıktığını, çalışanların bu süreçleri çoğu zaman adaletsiz ve çıkar odaklı algıladıklarını tespit etmiştir. Literatürde yapılan araştırmalar, politik davranışların yalnızca bireysel hedefleri gerçekleştirmek için değil, aynı zamanda örgüt içi güç dengelerini ve kaynak dağılımını şekillendirmek için de kritik rol oynadığını göstermektedir.

1.1. Politik Davranış ile Örgütsel Politika Arasındaki Fark

Örgütsel yaşamda sıklıkla birbiriyle karıştırılan iki kavram, politik davranış ve örgütsel politikadır. Her ne kadar birbirleriyle yakından ilişkili olsalar da, teorik açıdan farklı anlamlara gelmektedir. Politik davranış, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını, güçlerini ya da örgüt içindeki konumlarını güçlendirmek için sergiledikleri somut eylem ve stratejileri ifade ederken; örgütsel politika, bu davranışların gerçekleştiği genel bağlamı, yani örgüt içindeki güç ilişkilerini, kaynak dağılım mekanizmalarını ve çıkar çatışmalarını tanımlayan daha geniş bir kavramdır (Ferris vd., 1989; Mintzberg, 1985). Daha detaylı açıklamak gerekirse; Politik Davranış: Bireylerin veya

grupların, resmi görev tanımlarının ötesinde, amaçlara ulaşmak için güç, etki veya kaynakları kontrol etmek amacıyla yürüttükleri davranışları ifade eder. Örneğin, ast-üst ilişkilerde lobicilik yapmak, etkili kişilerle ilişkiler kurmak, imaj yönetimi, bilgi saklama ya da yönlendirme gibi davranışları kapsar. Bu davranışlar, resmi yollarla yapılması mümkün olmayan ya da resmi süreçlerin dışında kalan girişimleri içerir. Örgütsel Politika ise genellikle örgüt içinde ortaya çıkan, resmi yapının dışındaki etki süreçlerine, güç ilişkilerine, çıkar çatışmalarına ve bunların sonuçlarına odaklanır. Örgütsel politikalar, kurumun karar alma süreçlerini, kaynak dağılımını, prestij ve tanınma mekanizmalarını etkileyecek biçimde bireysel veya grup çıkarlarının sürdürüldüğü alanı işaret eder. Bu tanımlardan hareketle, bu kavramları şu şekilde ayırt edebiliriz:

Tablo 1: Politik Davranış ile Örgütsel Politika Arasındaki Fark (Kacmar & Baron, 1999)

Boyut	Politik Davranış	Örgütsel Politika
Odak	Birey veya grup düzeyinde, belirli davranışlara ve stratejilere odaklanır	Yapısal, kültürel ve organizasyonel düzeyde ortaya çıkan güç ilişkileri ve etki süreçleri
Kapsam	Spesifik etki taktikleri: ağ kurma, iletişim kontrolü, imaj yönetimi, koalisyon kurma vb.	Bu taktiklerin oynandığı genel ortam: formal yapı, karar süreçleri, kaynak tahsisi sistemi, örgüt kültürü
Amaç / Hedef	Belirli bir kişisel ya da grup hedefi gerçekleştirmek (terfi, kaynak elde etme, saygınlık kazanma vb.)	Örgüt içindeki güç dengelerini sürdürmek, çıkar çatışmalarını yönetmek, karar süreçlerini etkilemek
Resmî / Resmî Olmayan	Genellikle resmî olmayan yollarla yürütülür; görev tanımı dışında	Hem resmi süreçlerle hem de resmi olmayan yollarla etkileşim halinde olabilir
Zaman Perspektifi	Kısa ve orta vadeli hedeflere yönelik davranışlar	Uzun vadeli güç dinamikleri, örgüt politikalarının kurum içi işlemesi
Şeffaflık	Gizli biçimde yürütülür	Herkes tarafından bilinen ve örgüt kültürünün parçası olarak yürütülür

Politik davranış, örgütsel politikanın “görünür yüzü” veya “eyleme dönüşmüş hali” olarak tanımlanabilir. Örgütsel politika, bir bağlam iken, politik davranış bu bağlamda sergilenen somut eylemlerdir. Politik davranış, temelde aktörlerin belirli hedefler doğrultusunda sergiledikleri bireysel veya grup düzeyindeki stratejik eylemlerden oluşur. Bu davranışlar genellikle resmi örgütsel kurallardan ziyade informal ilişkiler ve algılar üzerinden yürütülür (Kacmar & Baron, 1999). Farrell ve Petersen’in (1982) klasik tanımına göre politik davranış, “kişisel veya grup çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütsel süreçlere etki etme çabasıdır.” Bu tanım, politik davranışın bireysel

motivasyonlardan beslendiğini ve çoğu zaman görünür ya da gizli taktikler aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, üst yönetime yakınlık kurmak, bilgi akışını kontrol etmek, rakipleri itibarsızlaştırmak veya koalisyonlar oluşturmak politik davranışın tipik örnekleridir (Buchanan & Badham, 2008). Bu bağlamda politik davranış, daha çok “mikro düzeyde” birey ve grup eylemlerini ifade etmektedir.

Örgütsel politika ise politik davranışların üzerinde geliştiği daha geniş bir sistemsel çerçeveyi ifade eder. Pfeffer (1992), örgütsel politikayı, örgütlerde kıt kaynakların dağıtımı, karar alma süreçleri ve çıkar çatışmaları üzerinde şekillenen güç ilişkileri sistemi olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel politika, yalnızca bireylerin veya grupların davranışlarını değil, bu davranışları doğuran yapısal koşulları ve örgütün iç dinamiklerini de kapsamaktadır (Gandz & Murray, 1980). Örneğin, terfi kriterlerinin belirsizliği, bütçe kısıtları, kaynak tahsisi mekanizmaları veya hiyerarşik yapılar, örgütsel politikanın parçasıdır. Bu koşullar, çalışanları politik davranış sergilemeye teşvik eden “zemin” işlevi görür (Ferris & Judge, 1991).

1.2. Örgütsel Politikaların Doğası

Örgütsel politikaların doğası, literatürde uzun yıllardır tartışılan ve farklı açılardan sınıflandırılan bir olgudur. Politik davranış kavramı, örgütlerde güç, çıkar ve kaynakların paylaşımında görülen eylemleri kapsar. Ancak bu davranışların tekdüze olmadığı; farklı bağlamlarda farklı biçimlerde ortaya çıktığı görülmektedir (Farrell & Petersen, 1982; Pfeffer, 1992). Araştırmacılar, örgütsel politikaları genellikle açık/gizil, bireysel/koalisyon, savunmacı/saldırgan ve işlevsel/disfonksiyonel ayrımları üzerinden ele almışlardır. Bu sınıflandırmalar, örgütlerde politikanın karmaşık ve çok boyutlu yapısını anlamada önemli bir zemin sunmaktadır.

Açık politik davranışlar, örgüt içindeki bireylerin ya da grupların çıkarlarını gerçekleştirme çabalarını doğrudan ve görünür şekilde ortaya koymalarıdır. Örneğin, terfi sürecinde yöneticilere doğrudan talepler iletmek, karar organlarında lobi faaliyetleri yürütmek veya toplantılarda güçlü argümanlarla pozisyon savunmak bu kategoriye girer. Bu tür davranışlar genellikle örgütsel şeffaflıkla ilişkilidir ve kolayca gözlemlenebilir (Farrell & Petersen, 1982). Buna karşın gizil politik davranışlar, daha örtük, dolaylı ve çoğunlukla informal ilişkiler üzerinden yürütülür. Örneğin, stratejik bilgi saklama, dedikodu yoluyla rakipleri zayıflatma ya da perde arkasında koalisyon oluşturma gibi davranışlar bu kapsamdadır (Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Türk kamu kurumları üzerine yapılan bir araştırmada (Ertekin & Yıldız, 2015), çalışanların %63'ünün “bilgi saklama” ve “karar

süreçlerinden rakiplerini dışlama” gibi gizil politikalara sıkça başvurduklarını belirtmeleri, bu davranışların yaygınlığını göstermektedir.

Bireysel politik davranış, çalışanların kişisel çıkarlarını korumak, statülerini güçlendirmek veya kariyerlerini ilerletmek amacıyla başvurdukları stratejileri içerir. Bu davranışlar genellikle “kendini tanıtmak”, “imaj yönetimi” veya “üstlerle iyi ilişkiler geliştirme” şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wayne ve Ferris, 1990). Singh, ve arkadaşlarının (2015) Hindistan’da özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, bireysel politik davranışların terfi beklentisiyle doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur.

Öte yandan koalisyon politik davranışları, benzer çıkarları paylaşan bireylerin bir araya gelerek ortak hareket etmesiyle ortaya çıkar. Bu tür davranışlar, özellikle kaynakların sınırlı olduğu, kararların yoğun müzakere gerektirdiği örgütlerde belirginleşmektedir (Mintzberg, 1985). Koalisyon politikaları yalnızca iş arkadaşları arasında değil, sendikalar, profesyonel birlikler ve departmanlar arası ilişkilerde de görülebilmektedir. Örneğin, Türkiye’de yapılan bir saha araştırmasında, sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin, iş yükü ve vardiya planlaması konusunda koalisyon oluşturarak yönetime baskı yaptığı tespit edilmiştir (Özkalp & Kirel, 2013).

Örgütsel politikaların bir diğer boyutu, davranışların yönelimine göre savunmacı ve saldırgan biçimde ayrılmasıdır. Savunmacı politik davranışlar, bireylerin mevcut konumlarını korumak ve sorumluluktan kaçınmak amacıyla başvurdukları stratejilerdir. Ashforth ve Lee’nin (1990) geliştirdiği modele göre, savunmacı davranışların üç temel türü vardır: “eylemden kaçınma” (action avoidance), “sorumluluktan kaçınma” (responsibility avoidance) ve “negatif izlenimden kaçınma” (blame avoidance). Örneğin, çalışanların hata yaptıklarında “bilgisiz görünme” veya “başkasını suçlama” stratejisine başvurmaları tipik savunmacı politikalarlardır.

Saldırgan politik davranışlar ise bireylerin ya da grupların güç ve kaynak elde etmek amacıyla daha aktif, baskıcı ve çoğu zaman rakiplerini zayıflatmaya yönelik girişimleridir. Staw ve arkadaşları (1981), tehdit algısı altında örgütlerin daha saldırgan politikalar geliştirme eğiliminde olduklarını, bunun ise karar alma süreçlerini katılaştırdığını vurgulamıştır. Örneğin, rakip bir grubun önerisini sürekli sabote etmek ya da üst yönetimde kendi taraftarlarını stratejik şekilde konumlandırmak saldırgan politik davranışlara örnektir. Politik davranışların sonuçları her zaman olumsuz değildir; bazı durumlarda örgüt için işlevsel rol oynayabilir. İşlevsel politik davranışlar, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır, karar süreçlerini hızlandırır ve inovasyonu destekleyebilir. Örneğin, departmanlar arası çıkar farklılıklarını uzlaştıran koalisyonlar, örgütsel çatışmaları azaltabilir (Cacciattolo, 2015).

Disfonksiyonel politik davranışlar ise güven ortamını zedeleyen, işbirliğini engelleyen ve çalışanlar arasında stres yaratan süreçleri ifade eder. Vigoda-Gadot'un (2007) İsrail kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, politik davranış algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının düştüğü ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, Türkiye'de yapılan araştırmalarda da (Polat & Kazan, 2019), disfonksiyonel politik davranışların örgütsel sinizm düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir.

Özetle, örgütsel politikaların doğası çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Açık ve gizli, bireysel ve koalisyon, savunmacı ve saldırgan ile işlevsel ve disfonksiyonel ayrımları, bu davranışların farklı bağlamlarda nasıl ortaya çıktığını ve ne tür sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Literatürdeki vaka çalışmalarının da gösterdiği üzere, örgütsel politikalar yalnızca olumsuz etkiler yaratmamakta, bazı durumlarda örgütün adaptasyonunu ve etkinliğini artırıcı rol de oynayabilmektedir. Dolayısıyla, politik davranışları tek taraflı bir "sorun kaynağı" olarak görmek yerine, örgütsel yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir boyutu olarak değerlendirmek daha bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

2. Politik Davranışı Açıklayan Kuramlar

2.1. Politik Davranışı Açıklayan Kuramlardan Klasik Yaklaşımlar

Örgütsel politika ve politik davranış literatürü, zaman içerisinde farklı kuramsal perspektiflerden ele alınmıştır. Politik davranışın doğasını anlamak için kullanılan klasik yaklaşımlar, genellikle iktisadi, rasyonel ve güç merkezli bakış açılarına dayanır. Bu yaklaşımlar, örgütleri çıkar çatışmalarının ve kaynak rekabetinin yaşandığı sosyal sistemler olarak görür ve politik davranışın bu sistemlerin doğal bir uzantısı olduğunu savunur.

Rasyonel Tercih Yaklaşımı: Rasyonel Tercih Teorisi, politik davranışı bireylerin fayda-maliyet analizine dayalı olarak açıklar. Bu yaklaşımda, çalışanlar sınırlı kaynaklara erişim sağlamak için bilinçli ve hesaplı stratejiler geliştirir (Downs, 1957). Yani, bireyler örgüt içindeki politik süreçlere yalnızca kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla katılır. Cyert ve March (1963) tarafından geliştirilen davranışsal teori de rasyonel tercih perspektifini destekler; örgütlerde karar süreçlerinin tamamen rasyonel değil, aynı zamanda politik ve çıkar temelli olduğunu ileri sürer. Bu çerçevede politik davranış, bireylerin örgütsel hedeflerden ziyade kişisel faydayı maksimize etme çabasının doğal sonucudur.

Güç ve Çatışma Yaklaşımı: Politik davranışın açıklanmasında en çok kullanılan klasik perspektiflerden biri güç ve çatışma yaklaşımıdır. Bu görüşe göre örgütler, sınırlı kaynakların paylaşımı konusunda farklı aktörler arasında süregelen güç mücadelelerinin arenasıdır (Pfeffer, 1981). Güç, politik davranışın hem aracı hem de amacıdır; bireyler ve gruplar, kaynaklar üzerindeki kontrolü artırmak için politik stratejiler geliştirir. Mintzberg (1983), örgütleri “politik arena” olarak tanımlamış ve örgüt içindeki çatışmaların yalnızca teknik değil, aynı zamanda politik süreçler yoluyla çözüldüğünü vurgulamıştır. Çatışma kaçınılmazdır; çünkü bireyler farklı değerler, çıkarlar ve hedeflerle hareket eder. Bu durumda politik davranış, örgütsel yaşamın kalıcı bir unsuru haline gelir.

Bürokratik ve Weberyen Yaklaşım: Max Weber’in (1947) bürokrasi kuramı, politik davranışın açıklanmasında dolaylı olarak kullanılan klasik bir yaklaşımdır. Weber’e göre rasyonel-legal otoriteye dayalı bürokratik yapı, formel kurallarla politik davranışı sınırlamaya çalışır. Ancak pratikte, kuralların yorumlanma biçimi ve hiyerarşinin yarattığı güç eşitsizlikleri, bireyleri politik manevralara yönlendirir. Bu bakış açısına göre politik davranış, bürokratik yapının tam olarak önleyemediği, aksine onun yarattığı boşluklardan beslenen bir olgudur (Merton, 1957). Yani örgütler ne kadar kuralcı olursa olsun, bireyler bu kuralları kendi çıkarları doğrultusunda esneterek politik süreçleri canlı tutar.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı: Pfeffer ve Salancik’in (1978) geliştirdiği Kaynak Bağımlılığı Teorisi, klasik yaklaşımlar arasında politik davranış açıklamada önemli bir yere sahiptir. Bu teoriye göre örgütler, hem iç hem de dış çevrede gerekli kaynakları elde etmek için sürekli bir müzakere ve güç mücadelesi içindedir. Kaynaklara erişim ve kontrol farklı aktörler arasında dengesiz dağılır; bu da politik davranışın ortaya çıkmasına yol açar. Örneğin, bir departmanın kritik bir kaynağı elinde bulundurması, onun örgüt içinde politik gücünü artırır. Bu durum, örgüt içi denge ve karar alma süreçlerinin politik doğasını açıklar.

Sistem Yaklaşımı: Örgütleri çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan açık sistemler olarak görür. Bu bağlamda politik davranış, sistemin sürekliliğini sağlamak için kullanılan bir araçtır (Katz & Kahn, 1978). Çevresel baskılar, belirsizlikler ve örgüt içi farklılaşmalar, politik davranış kaçınılmaz hale getirir.

Bu yaklaşım, örgütlerde politik süreçlerin yalnızca bireylerin çıkarlarıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütün çevresel faktörlere uyum sağlaması için de gerekli olduğunu vurgular.

Klasik yaklaşımlar, politik davranışı genellikle çıkar çatışması, güç mücadelesi ve rasyonel fayda maksimizasyonu çerçevesinde açıklamaktadır. Weber'in bürokratik modeli politikayı sınırlamaya çalışsa da, kaynak bağımlılığı ve güç-çatışma perspektifleri, politikanın örgütlerin yapısal bir özelliği olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla klasik yaklaşımlar, politik davranışın örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu yönünde ortak bir görüş ortaya koymaktadır.

2.2. Politik Davranışı Açıklayan Modern Yaklaşımlar

Örgütsel politika ve politik davranış araştırmaları, 1980'lerden itibaren yalnızca güç, otorite ve bürokratik yapılarla açıklanamayacak kadar karmaşık bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde, örgüt içi ilişkilerin dinamiklerini, sosyal ağları, oyun stratejilerini ve kurumsal çevreyi merkeze alan modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, politik davranışın sadece bireylerin çıkar maksimizasyonu değil, aynı zamanda örgütsel uyum, sosyal sermaye geliştirme ve belirsizlikle başa çıkma süreci olduğunu vurgulamaktadır.

Sosyal Ağ ve İlişkiler Perspektifi: Sosyal ağ teorisi, örgütlerde politik davranışı açıklamak için kullanılan en etkili modern yaklaşımlardan biridir. Bu teoriye göre, örgüt içindeki bireylerin ve grupların sahip oldukları ilişkisel bağlar, bilgi akışı ve etkileşim kanalları politik güç elde etmede kritik rol oynar (Granovetter, 1973). Burt'un (1992) yapısal boşluklar teorisi, örgütlerde politik davranışın sosyal ağlardaki stratejik konumlanmadan beslendiğini ortaya koyar. Yapısal boşlukları dolduran bireyler, farklı gruplar arasındaki bilgi akışını kontrol ederek politik avantaj elde eder. Bu nedenle politik davranış yalnızca kaynak rekabeti değil, aynı zamanda bilgi ve sosyal sermaye rekabeti ile de ilgilidir. Krackhardt (1990) ise örgütlerdeki "görünmeyen ağların" örneğin arkadaşlık ilişkileri, güvence dayalı bağlar resmi hiyerarşiden daha güçlü etkiler yaratabileceğini göstermiştir. Bu bağlamda, politik davranış örgütlerin sosyal dokusunun doğal bir yansımasıdır.

Oyun Teorisi ve Rasyonel Tercih Modelleri: Modern dönemde politik davranış, aynı zamanda oyun teorisi çerçevesinde de analiz edilmiştir. Oyun teorisi, örgüt içindeki aktörlerin kararlarını karşılıklı bağımlılık, strateji ve kazanım perspektifinden değerlendirir (Axelrod, 1984). Bu yaklaşımda politik davranış, bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını maksimize etmeye değil, aynı zamanda diğer aktörlerin davranışlarını tahmin ederek stratejik kararlar almaya dayanır. Örneğin, "mahkûmun ikilemi" modeli, iş birliği ve rekabetin aynı anda örgütsel politik davranışları şekillendirdiğini gösterir.

March ve Olsen (1989) tarafından geliştirilen kurumsal seçim modelleri de örgütsel politikayı açıklamak için rasyonel tercih teorilerini zenginleştirmiştir. Buna göre politik davranış, yalnızca bireysel fayda analiziyle değil, aynı zamanda örgütsel normlar ve kurumsal yapılarla birlikte şekillenir.

Kurumsalcı Yaklaşımlar: Kurumsalcı teoriler, politik davranış örgütlerin kurumsal çevreleriyle ilişkilendirir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) kurumsal izomorfizm yaklaşımı, örgütlerde politik davranışın yalnızca iç dinamiklerle değil, aynı zamanda dış çevrenin baskılarıyla da şekillendiğini savunur. Bu bakış açısına göre örgütlerde politik davranış, devlet düzenlemeleri, endüstri standartları ve toplumsal beklentiler gibi dışsal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar. Örneğin, örgütler dış çevreden meşruiyet kazanabilmek için iç politikalarını ve politik davranış biçimlerini stratejik olarak yeniden düzenlerler.

Meyer ve Rowan (1977) ise örgütlerin biçimsel yapılarının “rasyonel mitler” tarafından şekillendirildiğini ve bu nedenle politik davranışın yalnızca çıkar çatışması değil, aynı zamanda sembolik uyum arayışıyla da ilgili olduğunu vurgulamaktadır.

Lider-Üye Etkileşimi ve Sosyal Değişim Perspektifi: Modern yaklaşımlar arasında politik davranışın açıklanmasında öne çıkan bir diğer kuram Lider-Üye Etkileşimi (LMX) teorisidir. Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen bu teoriye göre, liderler tüm astlarıyla eşit ilişki kurmaz; bazı çalışanlar liderle daha yakın, güvene dayalı ve bilgi paylaşımına açık ilişkiler kurar. Bu farklılık, örgüt içinde politik davranışın ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Benzer şekilde sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), örgütlerde politik davranışın karşılıklı çıkar ilişkilerine dayalı olarak geliştiğini savunur. Bireyler, örgüt içinde güç kazanmak için sosyal değişim süreçlerini stratejik biçimde kullanır; örneğin liderle yakın ilişkiler kurarak ya da iş birliği yoluyla fayda sağlayarak politik avantaj elde eder.

Modern yaklaşımlar, politik davranışın yalnızca güç ve çıkar çatışmalarına indirgenemeyeceğini; sosyal ağlar, kurumsal çevre, stratejik oyunlar ve lider-üye ilişkileri gibi çok boyutlu dinamiklerle şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu perspektifler, örgütlerde politik davranış daha kapsamlı anlamamıza olanak tanımakta ve klasik yaklaşımları tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

3. Örgütlerde Politik Davranışın Makro ve Mikro Düzeyleri

Örgütlerde politik davranış, yalnızca bireylerin kişisel çıkarlarını maksimize etmeye yönelik çabalarından ibaret değildir; aynı zamanda örgütler arası ilişkiler, dış çevreyle etkileşimler ve stratejik karar alma süreçlerinde de kendini göstermektedir. Bu nedenle politik davranış hem makro düzeyde (örgütler

arası ilişkiler, devlet–endüstri etkileşimi, düzenleyici kurumlarla ilişkiler) hem de mikro düzeyde (bireysel ve grup dinamikleri, kariyer stratejileri, güç mücadelesi) ele almak gerekir.

3.1. Makro Düzeyde Politik Davranış

Makro düzeyde politik davranış, örgütlerin çevresel koşullar karşısında ayakta kalabilmek için geliştirdikleri stratejik girişimleri kapsar. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre örgütler, kritik kaynaklara ulaşabilmek için dış çevre aktörleriyle politik ilişkiler kurar; bu aktörler arasında devlet kurumları, tedarikçiler ve diğer örgütler bulunmaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978). Bu bağlamda örgütler, kaynak bağımlılığını azaltmak ve çevresel belirsizliği yönetmek için stratejik ittifaklar, birleşmeler veya koalisyonlar kurabilmektedir (Oliver, 1991).

Kurumsal teoriye göre ise örgütler yalnızca kaynak temin etmekle kalmaz, aynı zamanda meşruiyet kazanmak amacıyla çevresel norm ve standartlara uyum sağlamak zorundadır. DiMaggio ve Powell (1983), örgütlerin benzer kurumsal baskılar altında birbirlerine benzemeye başladığını ve bu süreçte politik girişimlerle kurumsal çevreyi de şekillendirmeye çalıştıklarını belirtmektedir.

Makro düzeyde politik davranışın bir diğer boyutu ise devlet–endüstri ilişkileridir. Stigler'in (1971) Düzenleme Teorisi, endüstrilerin düzenleyici kurumlar üzerinde etkili olarak kendi çıkarlarına uygun politikalar üretilmesini sağladığını ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Dal Bó (2006), düzenleyici kurumların ve endüstri aktörlerinin karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, lobicilik faaliyetlerinin (Hillman vd., 2004), kurumsal politik faaliyetlerin ve kolektif baskı gruplarının önemini artırmaktadır.

Ayrıca örgütlerin makro düzeyde politik stratejiler kullanarak piyasa kurallarını etkilemeye çalıştıkları da görülmektedir. Gulati (1998), stratejik ittifakların yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda politik avantajlar da sağladığını göstermektedir. Drutman (2015) ise özellikle ABD'de büyük şirketlerin lobicilik aracılığıyla düzenleyici çerçeveleri şekillendirdiğini ve böylelikle rekabet avantajı kazandıklarını vurgulamaktadır.

3.2. Mikro Düzeyde Politik Davranış

Mikro düzeyde politik davranış, bireylerin ve küçük grupların örgüt içinde güç elde etme, çıkarlarını koruma ve kariyerlerini geliştirme amacıyla sergiledikleri stratejik eylemlerle ilişkilidir. Mintzberg (1983), örgüt içi politikaların çoğunlukla belirsizlik ve çıkar çatışmalarından kaynaklandığını

ileri sürmektedir. Bu bağlamda bireyler, bilgi akışını kontrol ederek, liderlerle yakın ilişkiler kurarak veya algı yönetimi stratejileri uygulayarak örgüt içindeki konumlarını güçlendirebilmektedir.

Ferris ve diğerleri (1989), politik davranışın bireyler için işlevsel bir araç olduğunu; ancak aynı zamanda güven kaybı ve örgütsel çatışmalar gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Daha sonraki çalışmalar, politik becerilerin bireysel kariyer başarısında teknik yetkinlikler kadar kritik olduğunu göstermiştir (Ferris vd., 2005). Bu nedenle politik beceriler, bireylerin örgüt içinde yükselmesinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Mikro düzeyde politik süreçlerde sosyal sermaye de önemli bir faktördür. Burt'un (1992) yapısal boşluklar teorisi, bireylerin örgüt içindeki ağlardaki konumlarının, bilgiye erişim ve etki kapasitesi açısından büyük bir avantaj sağladığını göstermektedir. Bu bağlamda, bireyler yalnızca bireysel stratejilerle değil, aynı zamanda sosyal ağlarını etkin kullanarak politik güç elde edebilmektedir.

Genel olarak bakıldığında, makro düzeyde politik davranış örgütlerin dış çevre ile olan ilişkilerini yönetme, kaynak elde etme ve düzenleyici kurumlar üzerinde etki kurma çabalarıyla öne çıkarken; mikro düzeyde ise bireyler ve grupların çıkarlarını koruma, güç kazanma ve kariyer ilerletme stratejileri belirgin hale gelmektedir. Araştırmalar, politik davranışın hem işlevsel (yenilikçilik, uyum sağlama, kaynak yaratma) hem de işlevsiz (çıkar çatışmaları, güvensizlik, manipülasyon) sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (Vigoda, 2002).

Dolayısıyla örgütlerde politik davranış anlamak, yalnızca bireylerin motivasyonlarını değil; aynı zamanda örgütlerin dış çevreyle olan etkileşimlerini de kapsayan bütünsel bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu durum, hem stratejik yönetim hem de insan kaynakları yönetimi açısından politik süreçlerin sistematik biçimde incelenmesini zorunlu kılmaktadır.

Vaka örnekleri

- ABD'de Fortune 500 şirketleri üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel politika algısı yüksek olan şirketlerde, çalışanların daha yoğun politik davranışlar (örneğin lobi faaliyetleri ve koalisyon kurma) sergilediği bulunmuştur (Drory & Romm, 1990). Bu, örgütsel politikanın davranışlara yön veren bir çerçeve olduğunu göstermektedir.
- Türkiye'de sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada (Polat & Kazan, 2019), örgütsel politikanın güçlü olduğu kurumlarda çalışanların iş tatminlerinin düştüğü ve politik davranışların manipülasyon, bilgi

saklama ve çıkar amaçlı koalisyonlar şeklinde arttığı tespit edilmiştir. Bu durum, örgütsel politikanın politik davranışların yoğunluğunu belirleyen kritik bir faktör olduğunu göstermektedir.

Politik davranış ve örgütsel politika birbirinden ayrılması gereken fakat iç içe geçmiş iki kavramdır. Politik davranış bireylerin ve grupların çıkarlarını gerçekleştirmek için sergiledikleri stratejik eylemleri ifade ederken, örgütsel politika bu davranışların doğduğu kurumsal, kültürel ve yapısal zemini tanımlar. Bu ayırım, örgütlerde politik süreçlerin daha iyi anlaşılması ve yönetilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

4. Politik Davranışın Türleri

Örgütlerde politik davranış, güç, etki ve kaynak kullanımını hem bireysel hem de grup düzeyinde yönlendiren stratejik eylemler olarak tanımlanır (Ferris vd., 1989). Bu davranışlar, örgüt hedefleri ile uyumlu ya da uyumsuz biçimde ortaya çıkabilir ve bu nedenle literatürde genellikle yasal, yasal olmayan, yatay, dikey, pozitif ve negatif politik davranış olarak sınıflandırılır (Vigoda, 2002).

Tablo 2: Politik Davranış Tipolojisi (Farrell & Peterson, 1982)

	Yasal Politik Davranışlar		Yasal Olmayan Politik Davranışlar	
	Dikey	Yatay	Dikey	Yatay
İç	- Doğrudan dile getirme - Yöneticiye şikâyet etme - Emir zincirini devre dışı bırakma - Engelleme	- Koalisyon kurma - Karşılıklı çıkar gözetme	- Sabote etme - Sembolik protesto etme - İsyan etme - Ayaklanma	Tehdit etme
Dış	Hukuksal davalara başvurma	- Diğer örgütlerdeki meslektaşlarla iletişime geçme - Örgüt dışı profesyonel etkinliklerde bulunma	İspiyonculuk	- Sahtekârlık - İhanet

Tablo 2’de Farrell ve Peterson’un (1982) geliştirdiği politik davranış tipolojisi yer almaktadır. Bu tipolojide, politik davranışlar yasal (meşru) ve yasal olmayan (meşru olmayan) olmak üzere iki ana boyutta; ayrıca dikey-yatay ve iç-dış boyutlarına göre sınıflandırılmıştır.

Meşru politik davranışlar incelendiğinde, en çok karşılaşılan türlerin iç kaynaklı ve dikey boyutta yer aldığı görülmektedir. Özellikle karar alma süreçlerine çalışanların sınırlı biçimde katılabildiği ve ödül dağılımının adil olmadığı algısının yoğun olduğu örgütlerde bu tür davranışlar yaygındır. Bu kategoride öne çıkan davranışlardan biri olan engelleme, alt kademe çalışanları tarafından daha sık sergilenen bir politik davranış türüdür (Farrell & Peterson, 1982). Yatay düzlemde ortaya çıkan politik davranışlar ise genellikle güç paylaşımının fazla olduğu organizasyonlarda görülür. Bu tip ortamlarda işgörenler, koalisyon kurma ya da misilleme yapma gibi yollarla güç kazanmaya çalışmaktadırlar.

Dış kaynaklı ve dikey meşru politik davranışlar, örgüt içinde çatışmaların olağan kabul edildiği işletmelerde görülmektedir. Bu durumda çalışan, hukuki davalara başvurarak politik güç elde etmeye çalışır. Dış kaynaklı ve yatay boyutta yer alan davranışlarda ise işgörenler, örgüt dışındaki profesyonel çevrelerle resmi olmayan ilişkiler geliştirir. Bu sayede dışarıdan elde ettikleri bilgi ve güç ile örgüt içinde politik davranış sergileyebilirler (Farrell & Peterson, 1982). Meşru olmayan politik davranışlar ise işten çıkarılma ya da disiplin cezası ile sonuçlanabilecek davranışları içermektedir. İç kaynaklı ve dikey boyutta ortaya çıkan bu tür davranışlar arasında sabote etme, sembolik protesto, ayaklanma ve isyan etme bulunmaktadır. Örneğin, sıra dışı giysilerle işe gelmek, simgesel ifadeler kullanmak ya da işi yavaşlatmak gibi eylemler, politik güç elde etmeye yönelik protesto davranışlarıdır. İç kaynaklı ve yatay boyuttaki meşru olmayan politik davranışlar arasında ise çalışma arkadaşını tehdit etme öne çıkmaktadır.

Dış kaynaklı ve dikey boyutta görülen meşru olmayan politik davranışların başında ise ispiyonculuk gelmektedir. Örneğin, çalışanın kurum içindeki hata, ihmal veya usulsüzlükleri basınla paylaşması bu kategoriye girmektedir. Son olarak, dış kaynaklı ve yatay düzlemde yer alan meşru olmayan davranışlara ihanet, sahtekârlık ya da rakip işletmede çalışmaya başlama gibi örnekler verilebilir. Bazı yöneticilerin mevcut görevini sürdürürken gayri resmi olarak başka bir işletmede çalışması da bu kategoriye dâhildir (Farrell ve Peterson, 1982). Politik davranışın türleri, sadece bireysel çıkar ve kariyer hedefleri ile açıklanamaz; aynı zamanda örgüt içi güç dinamikleri, grup ilişkileri ve dış çevresel faktörlerle etkileşim hâlinindedir. Bu nedenle, örgütlerde politik davranışın etkilerini anlamak için türlerin detaylı biçimde incelenmesi önemlidir.

4.1. Pozitif Politik Davranış

Pozitif politik davranış, bireylerin güç ve kaynak kullanımını örgütsel hedeflere uyumlu şekilde yönlendirmesi olarak tanımlanır. Bu davranışlar, örgüt içi işbirliğini güçlendirir, çatışmaları azaltır ve yenilikçi süreçleri destekler (Pfeffer, 1981).

Liderlik ve Vizyon Geliştirme: Bireyler, pozitif politik davranış aracılığıyla liderlik süreçlerine katkıda bulunabilir ve örgütsel vizyonun yayılmasını destekleyebilir. Ferris ve diğerleri (2005), politik becerisi yüksek liderlerin, ekiplerini örgütsel hedeflere yönlendirirken karşılaşılan dirençleri azaltabildiğini ve stratejik kararların uygulanabilirliğini artırabildiğini göstermiştir. Örneğin, bir değişim projesinde liderin politik farkındalığı, projenin desteklenmesini ve başarıya ulaşmasını doğrudan etkiler.

Çatışma Yönetimi: Pozitif politik davranış, çatışmaların yapıcı biçimde çözülmesini kolaylaştırır. Mintzberg (1983), örgütsel politika ve güç kullanımı bağlamında, çatışma yönetiminin politika aracılığıyla optimize edilebileceğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, bireylerin hem kendi çıkarlarını korumasına hem de örgütsel uyumun sürdürülmesine olanak tanır. Yapıcı politik davranış, grup içi koordinasyonu artırır ve uzun vadeli işbirliği ortamını güçlendirir (Ferris vd., 1989).

Yenilik ve Değişim Süreçlerine Katkı: Pozitif politik davranış, yenilik ve değişim projelerinde kritik bir rol oynar. Çalışanlar, kaynakları ve bilgi akışını stratejik olarak yöneterek değişim süreçlerini destekler ve örgütsel adaptasyon kapasitesini artırır (Vigoda, 2002). Ampirik bulgular, politik becerisi yüksek çalışanların yenilikçi girişimlerde daha fazla etki sağladığını ve projelerde başarı oranlarını yükselttiğini göstermektedir (Ferris vd., 2005).

İşbirliği ve Koalisyon Kurma: Pozitif politik davranış, bireylerin örgüt içinde stratejik koalisyonlar kurmasını ve işbirliğini güçlendirmesini sağlar. Bu tür davranışlar, güç dengesini korurken, kaynak paylaşımında adaleti ve verimliliği artırır. Örneğin, bir departman yöneticisi, farklı birimlerle uyumlu ilişkiler kurarak projelerde kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayabilir (Pfeffer, 1981).

4.2 Negatif Politik Davranış

Negatif politik davranış, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını örgütsel hedeflerin önüne koyduğu, güveni ve işbirliğini zedeleyen stratejileri ifade eder (Ferris vd., 1989). Bu davranış türleri, genellikle manipülasyon, dedikodu, kaynak haksızlığı ve sabotaj gibi eylemlerle kendini gösterir.

Manipülasyon ve Dedikodu: Manipülasyon ve dedikodu, negatif politik davranışın temel biçimlerindendir. Vigoda (2002), bu tür davranışların çalışanlar arasında güven eksikliğine ve örgüt içi düşmanlıklara yol açtığını göstermiştir. Örneğin, bir çalışan hakkında yanlış bilgi yaymak, diğer çalışanların işbirliği yapmasını engelleyebilir ve grup performansını olumsuz etkileyebilir.

Kaynakların Adaletsiz Kullanımı: Bireyler, pozisyonel veya sosyal güçlerini kullanarak kaynakları kendi lehine yönlendirebilir. Bu, ekipler arası çatışmayı artırır ve örgütsel adaleti zedeler (Pfeffer, 1981). Araştırmalar, kaynakların haksız dağılımının hem motivasyonu hem de örgütsel bağlılığı önemli ölçüde düşürdüğünü göstermektedir (Mintzberg, 1983).

İşbirliğini Zedeleyici Davranışlar: Negatif politik davranışlar, grup içi güven ve işbirliği ortamını bozar. Bu tür davranışlar uzun vadede çalışanlar arasında düşmanlık, rekabet ve örgütsel bağlılık kaybına yol açar. Ayrıca, örgüt içindeki bilgi paylaşımı ve inovasyon süreçleri de olumsuz etkilenir (Vigoda, 2002).

Sabotaj ve Performans Engelleme: Negatif politik davranışın aşırı boyutu, doğrudan sabotaj eylemlerini içerir. Bu, projelerin başarısız olmasına, performansın düşmesine ve örgütsel itibarın zedelenmesine neden olabilir (Ferris vd., 1989). Bu nedenle, örgütler negatif politik davranışları önceden tespit ederek müdahale stratejileri geliştirmelidir.

Ampirik Bulgular ve Örnekler

- Ferris ve diğerleri (2005), politik becerisi yüksek çalışanların sadece kariyerlerinde değil, projelerdeki başarılarında da avantaj sağladığını rapor etmiştir.
- Vigoda (2002), negatif politik davranışların iş tatmini, güven ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı olumsuz etkiler yarattığını göstermiştir.
- Mintzberg (1983), yapıcı politik stratejilerin çatışmaları çözmede ve işbirliğini artırmada etkili olduğunu ortaya koymuştur.
- ABD'deki bir vaka çalışmasında, pozitif politik davranış sergileyen ekiplerin projelerde başarı oranının %25 arttığı gözlemlenmiştir (Ferris vd., 2005).

Politik davranışın türleri, örgüt içi süreçlerin niteliğini ve sonuçlarını belirlemede kritik bir rol oynar. Pozitif politik davranış, liderlik, işbirliği ve yenilikçiliği desteklerken, negatif politik davranış güveni zedeleyebilir, çatışmayı artırabilir ve örgütsel verimliliği düşürebilir. Bu nedenle, örgütlerin

politik davranışı doğru şekilde anlaması, pozitif türleri teşvik etmesi ve negatif türleri sınırlaması gerekmektedir.

5. Politik Davranışı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde politik davranış, yalnızca bireylerin kişisel çıkarları ya da stratejik becerilerinden kaynaklanan bir süreç değildir; aynı zamanda örgütlerin yapısal, kültürel ve çevresel koşullarından da güçlü biçimde etkilenir. Politik davranış, kıt kaynakların paylaşımı, belirsizliklerin yönetimi ve güç ilişkilerinin yönlendirilmesi bağlamında örgütlerin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Pfeffer, 1981; Ferris vd., 1989). Bu nedenle politik davranışın hem nedenlerini hem de sonuçlarını anlamak, örgütsel davranış literatürünün temel konularından biridir. Bu bölümde politik davranışı etkileyen başlıca faktörler üç ana başlık altında incelenmektedir: bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler.

5.1 Bireysel Faktörler

Bireysel düzeyde bakıldığında, kişilik ve karakter özellikleri politik davranış üzerinde doğrudan etkilidir. Araştırmalar, dışadönüklük, açıklık ve risk alma eğilimi yüksek bireylerin politik süreçlerde daha etkin rol aldığını göstermektedir (Ferris vd., 2005). Buna karşılık, narsisizm veya düşük vicdanlılık gibi kişilik özellikleri, bireylerin kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların önünde tutmasına zemin hazırlamaktadır (Perrewé vd., 2004). Politik beceri kavramı da bu noktada önemli bir rol oynar. Ferris ve diğerleri (2005), politik becerisi yüksek bireylerin liderlerle daha güçlü ilişkiler kurabildiğini, projelerde stratejik avantaj elde edebildiğini ve kariyer ilerlemelerinde daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, bireysel düzeyde politik davranış çoğu zaman hem kişilik hem de öğrenilmiş sosyal becerilerin etkileşiminin bir ürünü olarak görülmektedir.

Örgüt içi politik davranışların oluşumunda öne çıkan başlıca bireysel faktörler şunlardır:

Kendini Yansıtma Yeteneği: Kendini yansıtma, bireyin çevresini algılama ve uygun biçimde uyum sağlama kapasitesidir. Bu yeteneğe sahip kişiler, farklı durumlara hızlı bir şekilde adapte olabilir ve gerçek kişiliklerinden farklı bir imaj sergileyerek, kendi lehlerine en avantajlı pozisyonları alabilirler. Yüksek kendini yansıtma düzeyine sahip bireyler, örgüt içinde daha etkin politik davranışlarda bulunabilirken, düşük düzeyde olanlar daha sınırlı politik girişimlerde bulunur (Robbins & Judge, 2013).

Kendi Kendine Denetim (Kontrol Odağı): İçsel kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının kontrolünü ellerinde tutabileceklerine inanır ve bu

nedenle olayları ve durumları manipüle edebilme kapasitesine daha yüksek güven duyarlar. Bu durum, bu bireylerin politik davranışlar sergileme eğilimini artırır. Dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise olayları genellikle çevresel faktörlere bağladıkları için politik davranışa daha az eğilimlidir (Rotter, 1966; Ferris vd., 2005).

Makyavelist Kişilik Özelliği: Makyavelist bireyler, kendi çıkarlarını öncelikli olarak gören, güce düşkün ve hedeflerine ulaşmak için etik sınırları esnetebilen kişilik özelliklerine sahiptir. Bu bireyler, örgüt içinde kuralların gevşek olduğu veya denetimin az olduğu durumlarda politik davranışlarda bulunma eğilimini artırır. Aldatma ve manipülasyon gibi davranışları doğal görmeleri, politik manevra kapasitelerini güçlendirir (Christie & Geis, 1970; Bursali, 2008).

Narsist Kişilik Özelliği: Narsistik bireyler, başkalarını yönlendirmekten ve kontrol etmekten hoşlanır, sınırsız güç ve prestij arayışı içindedir. Örgüt içinde hedefledikleri mevkilere ulaşmak için politik davranışlarda bulunmaktan çekinmezler. Merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılarda narsistik yöneticiler, örgüte bağlı oldukları izlenimini vererek, gücü ellerinde tutmak amacıyla politik stratejiler geliştirebilirler (Emmons, 1984; Eryılmaz & Gülova, 2017).

Yüksek Başarı Beklentisi ve Güç Kazanma İhtiyacı: Bireyler, yüksek başarı ve güç elde etme motivasyonuna sahip olduklarında, kişisel çıkarlarını güvenceye almak ve artırmak için daha fazla politik davranış sergilerler. Liu ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmalar, güç ihtiyacı ile politik davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmak ve örgüt içinde avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak politik girişimlerde bulunmalarını açıklamaktadır.

Bireysel etmenler, politik davranışın ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynar. Kişilik özellikleri, kontrol algısı, ahlaki değerler ve güç motivasyonu, bireylerin örgüt içinde ne ölçüde ve hangi biçimde politik davranış göstereceğini belirler (Robbins & Judge, 2015; Liu vd., 2010).

5.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, politik davranışın yönünü ve yoğunluğunu belirlemede kritik bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü, bu bağlamda temel değişkenlerden biridir. Rekabetçi, hiyerarşik ve merkeziyetçi kültürlerde politik davranışlar daha yoğun ve çatışmacı bir şekilde ortaya çıkarken; şeffaf, adil ve katılımcı kültürlerde politik süreçler daha yapıcı biçimde gelişebilmektedir (Vigoda, 2002). Örgüt yapısının merkeziyetçi olması, kararların dar bir yönetim kadrosunda alınması ve kaynak dağılımının belirsizliği, politik davranış için uygun bir zemin oluşturmaktadır (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

Ayrıca, liderlik tarzı da bu süreçlerin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Demokratik ve destekleyici liderlik, çalışanlar arasında işbirliğini artırarak pozitif politik davranışları teşvik ederken; otoriter ve adaletsiz liderlik biçimleri, manipülasyon ve çıkar çatışmalarını artırabilmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Politik davranışları şekillendiren başlıca örgütsel faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Örgüt kültürü, politik davranışların ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynar. Güvensizlik, belirsizlik ve rekabetin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, kendilerini koruma ve çıkarlarını güvenceye alma eğilimindedir. Bu durum, politik davranışların daha sık ve yoğun bir şekilde sergilenmesine yol açar. Ayrıca örgütlerdeki kazan-kaybet anlayışı (bir bireyin kazancının diğerinin kaybına bağlı olduğu durumlar) politik eylemleri teşvik edebilir (Robbins & Judge, 2013).

Liderlik tarzı da örgüt içi politik davranışların düzeyini etkiler. Güvenilir, adil ve şeffaf liderler, örgüt içinde işbirliği ve dayanışma kültürünü güçlendirir; böylece politik davranışlar azalabilir. Öte yandan otoriter veya adaletsiz liderlik, örgüt içi güvensizlik ortamını artırarak politik faaliyetleri teşvik edebilir (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Belirsizlik, örgüt üyelerinin davranışlarını doğrudan etkileyen bir diğer önemli faktördür. Örgütsel süreçler, görev tanımları veya kuralların net olmadığı ortamlarda, bireyler riskten kaçınmakta ve kendi çıkarlarını korumaya yönelik savunmacı tutumlar geliştirmektedir. Bu durum, politik davranışların artmasına zemin hazırlar (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Rol belirsizliği de politik davranışların ortaya çıkmasında kritik bir etkidir. Bireylerin görev tanımları, sorumlulukları ve yetki sınırları net değilse, örgüt içi hareket alanlarını genişletmek ve kendi çıkarlarını maksimize etmek amacıyla politik davranışlara yönelebilirler.

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin eksik veya adaletsiz uygulanması, çalışanların bu sistemi manipüle etmelerine ve politik stratejiler geliştirmelerine neden olabilir. Bu tür durumlar, hem bireysel hem de grup düzeyinde politik davranışları artıran önemli bir örgütsel etmendir (Robbins & Judge, 2013).

Terfi ve kariyer fırsatlarının sınırlı olması da politik davranışları tetikleyen bir diğer faktördür. İlerleme olanaklarının kısıtlı olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında rekabet yoğunlaşır ve örgüt içi politik davranışlar artar. Bu durum, bireylerin kaynak ve pozisyon kontrolü sağlamak amacıyla stratejik girişimlerde bulunmalarına yol açar (Bursali, 2008).

Örgüt içindeki güven düzeyi azaldıkça politik davranışların sıklığı artar. Güvensizlik ortamı, çalışanları kendilerini koruma ve çıkarlarını güvence altına alma davranışlarına yönlendirir. Koçak, (2020) çalışması, örgüt içi güven eksikliği arttıkça politik davranışların yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu durum, hem bireysel hem de grup düzeyinde örgütsel uyumu ve işbirliğini olumsuz etkileyebilir.

Sonuç olarak, politik davranışların örgütsel nedenleri, kültür, liderlik, belirsizlik, rol ve performans sistemleri, terfi olanakları ve güven düzeyi gibi faktörler aracılığıyla şekillenir. Örgütlerin politik davranışları yönetebilmesi için bu faktörleri tanıyıp uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

5.3 Çevresel Faktörler

Örgütlerde politik davranışlar yalnızca bireysel veya örgütsel faktörlerden kaynaklanmaz; çevresel koşullar da doğrudan etkili olmaktadır. Çevresel faktörler, örgüt ve çalışanlarıyla sürekli bir etkileşim içindedir ve bu etkileşim sonucu politik davranışlar ortaya çıkabilir (Mert, 2021). Çalışanlar, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak, kaynakları korumak ve kişisel çıkarlarını güvence altına almak amacıyla stratejik davranışlarda bulunurlar.

Teknolojik değişimler, örgütlerin yapısını ve işleyişini derinden etkileyen çevresel faktörlerden biridir. Özellikle dijital dönüşüm, otomasyon ve bilgi teknolojilerindeki yenilikler, örgüt içindeki departman ve pozisyonlarda önemli adaptasyon gerektirmektedir (Čorejová & Chinoracki, 2019). Çalışanlar, değişime uyum sağlamak veya değişimin getirdiği rekabet ortamında avantaj elde etmek amacıyla politik davranışlara yönelebilirler. Bu davranışlar, hem bireylerin örgüt içindeki pozisyonlarını korumalarını hem de kariyer hedeflerini güvence altına almalarını sağlar (Nafchi & Mohelská, 2018; Machin, 2001). Örneğin, yeni bir teknolojik sistemin uygulandığı departmanlarda çalışanlar, liderlerle yakın ilişkiler kurarak veya bilgi akışını kontrol ederek kendi avantajlarını maksimize edebilirler.

Ekonomik değişiklikler ve kriz ortamları da politik davranışların ortaya çıkmasında kritik bir rol oynar. İş güvencesinin tehdit altında olduğu ekonomik belirsizlikler, çalışanlarda stres ve kaygıyı artırır; bu da politik stratejilerin kullanımını teşvik eder (Neuman vd., 2007). Özellikle bütçe kısıtlamaları, işten çıkarmalar veya sektörel daralmalar gibi durumlar, çalışanların mevcut pozisyonlarını koruma ve kaynakları güvence altına alma çabalarını artırır. Bu bağlamda politik davranış, örgütsel yaşamda bir tür adaptasyon ve savunma mekanizması olarak işlev görür. Bunun yanı sıra, yasal düzenlemeler, sektörel standartlar ve devlet politikaları da çevresel faktörler arasında yer almaktadır. Örgütler, dışsal düzenleyici baskılara uyum sağlamak ve meşruiyet kazanmak

için stratejik politik davranışlar geliştirebilirler (Pfeffer & Salancik, 1978). Örneğin, yeni mevzuatların uygulanması sürecinde örgütler, yönetmeliklerin şekillenmesinde etkin olmak amacıyla lobicilik faaliyetleri yürütebilir ve bu süreçte çalışanlar, kendi kariyer ve pozisyonlarını güvence altına almak için politik davranışlara başvurabilirler.

Çevresel faktörlerin etkisi, yalnızca kriz dönemleriyle sınırlı değildir; sürekli değişim ve belirsizlik ortamları da politik davranışları tetikleyebilir. Bu bağlamda, çalışanlar hem bireysel hem de grup düzeyinde stratejik davranışlar geliştirerek örgüt içindeki güç ve kaynak dağılımını etkileyebilirler. Türkçe literatürde de vurgulandığı üzere, ekonomik ve teknolojik belirsizlikler, çalışanları politik davranışlara yönlendiren başlıca etmenler arasında yer almaktadır (Mert, 2021).

6. Politik Davranışın Sonuçları

Örgütlerde politik davranışlar, bireylerin kişisel çıkarlarını ve örgütsel kaynakları etkileme amacıyla yürüttükleri stratejik eylemler olarak tanımlanabilir (Ferris & Kacmar, 1992). Bu davranışlar, örgüt içi algılamalarla doğrudan ilişkilidir; çalışanlar örgütü politik bir ortam olarak algıladıklarında, bu algıya uygun olarak hareket ederek politik davranışlar sergilemeye başlarlar (Garry & Treadway, 2008). Politik davranışlar hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Politik davranışın olumsuz etkileri, özellikle performans, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde gözlemlenmektedir. Örgüt içi çatışmaların artması, iş ortamında huzursuzluk yaratır; bu durum çalışanların iş kaygısı, işten ayrılma eğilimi ve motivasyon kaybı gibi tepkiler göstermesine yol açar (Ertekin ve Ertekin, 2003). Politik davranışların yoğun olduğu örgütlerde, çalışanlar sık sık adaletsizlik algısı geliştirebilir ve bu algı, devamsızlık, işten erken ayrılma veya işe geç gelme gibi davranışlara dönüşebilir (Ferris vd., 1996; Vigoda, 2002). Öte yandan, örgütte politik ortamın varlığı, bazı çalışanlar için fırsatlar yaratabilir; kendi lehine çevirebildiği durumlarda, motivasyon ve gönüllü katılım gibi olumlu sonuçlar da ortaya çıkabilir (Aybar, 2018).

Politik davranışlar, bireyler arasında farklı etkiler yaratır. Örgütte politikayı lehine kullanan bireyler kaynaklara erişim ve karar süreçlerinde avantaj elde ederken, aynı ortamı kabul etmeyen çalışanlar ise iş tatmini ve performans açısından olumsuz etkilenir (Ferris & Kacmar, 1992). Araştırmalar, örgütsel politika algısının artmasının iş stresi ve kaygısını yükselttiğini, iş tatmini ve performans üzerinde düşüşlere yol açtığını göstermektedir (Kiewitz vd., 2002; Vigoda, 2002). Bu durum, politik davranışlara müdahale etmeyen

veya bu davranışları düzenlemeyen örgütlerde, çalışanların adaletsiz bir ortam algısı geliştirmesine neden olur. Bununla birlikte, politik davranışların tüm sonuçları olumsuz değildir. Pozitif politik davranışlar, bireyler arası işbirliğini artırabilir, liderlerle stratejik ilişkilerin kurulmasına zemin hazırlayabilir ve yenilikçi girişimlerin desteklenmesine katkıda bulunabilir (Ferris vd., 1996). Dolayısıyla, politik davranışın etkileri örgütün yönetim tarzına, liderlik yaklaşımına ve örgüt kültürüne bağlı olarak değişkenlik gösterir. Örneğin, şeffaflık, adalet ve etkili iletişim mekanizmalarına sahip örgütlerde, politik davranışlar daha çok yapıcı ve işbirliğine dayalı biçimde ortaya çıkarken, hiyerarşik ve kontrolcü yapılar bu davranışların olumsuz etkilerini artırabilir (Vigoda, 2002; Garry & Treadway, 2008). Tablo 3’de yapılan araştırmalar ve sonuçları daha iyi anlamak adına gruplandırılmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Politika Araştırma Sonuçları (Vigoda, 2002)

Araştırmacılar	Bulgular	
	Pozitif	Negatif
Kumar ve Ghadially (1989)	Kişiler arası güven(-) Yabancılaşma(+)	İş performansı algısı(-)
Ferris ve Kacmar (1992)	İşe katılım(+)	İş tatmini(-)
Drory (1993)	Örgütsel bağlılık(-)	Tatmin ile denetim ve iş arkadaşlığı(-)
Parker ve diğerleri (1995)	Sadakat(~) Pozitif örgütsel değerler(~) Toplam tatmin(~) Kıdemli yönetici etkinliği(~)	Algılanan yenilik(-)
Zhou ve Ferris (1995)		Tatmin ve ücret (-) Özendirme (-) Denetim (-) İş arkadaşlığı(-)
Ferris ve diğerleri(1996)	İş endişesi(+)	İş tatmini(-)
Gilmore ve diğerleri (1996)	Çalışanların katılımı(~)	
Cropanzano ve diğerleri (1997)	Fiziksel gerginlik(+) Yorgunluk(+) Tükenmişlik(+) Psikolojik uzaklaşma(+) İşten ayrılma niyeti(+) İş gerginliği(+) Örgütsel vatandaşlık davranışı(~)	İş katılımı (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-)
Randall ve diğerleri (1999)	İşten ayrılma niyeti(+) Örgütsel vatandaşlık davranışı(~)	İş tatmini(-) Örgütsel bağlılık(-)

Kacmar ve diğerleri (1999)	İş endişesi(+) İşten ayrılma niyeti(+) İş tatmini(-)	Örgütsel tatmin(-) Yönetici etkinliği (-) Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi(-)
Vigoda (2000)	İşten ayrılma niyeti(+) İhmalkâr davranış(+)	Örgütsel bağlılık(-) Örgütsel vatandaşlık davranışı(-) Bıçimsel rol performansı (-) İş tatmini(-)
Valle ve Perrewa (2000)	İş stresi(+) İşten ayrılma niyeti(+)	İş tatmini(-)

Politik davranışların örgütsel sonuçları iki boyutlu olarak değerlendirilebilir. Birey açısından, politik davranış kısa vadede kariyer fırsatları, görünürlük ve kaynak kontrolü sağlar; ancak uzun vadede iş stresi, motivasyon kaybı ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Örgüt açısından ise, politik davranışlar kısa vadede esneklik ve stratejik avantaj sağlayabilirken, uzun vadede güven ortamının zedelenmesi, işbirliği eksikliği ve performans düşüşü gibi sorunlar ortaya çıkar (Ferris vd., 1996; Vigoda, 2002; Kiewitz vd., 2002). Bu nedenle örgütler, politik davranışları anlamak ve yönetmek için hem bireysel hem de örgütsel önlemler geliştirmek durumundadır.

Bireyler açısından politik davranış, kısa vadede terfi, kaynak kontrolü ve görünürlük sağlayabilir. Ancak uzun vadede, negatif politik davranışlar örgüt içinde güven kaybına, işbirliği eksikliğine ve psikolojik strese yol açabilir. Örgüt açısından ise kısa vadeli politik stratejiler belirli hedeflere ulaşmayı sağlarken, uzun vadede kurumsal kültür, çalışan bağlılığı ve inovasyon kapasitesi olumsuz etkilenebilir (Pfeffer, 1981; Vigoda, 2002).

Politik davranışın sonuçları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde karmaşıktır. Pozitif politik davranış, kariyer gelişimi, iş tatmini ve örgütsel performansı desteklerken; negatif politik davranış güveni zedeleyebilir, çatışmayı artırabilir ve uzun vadeli örgütsel verimliliği düşürebilir. Bu nedenle, örgütlerin politik süreçleri tanıyarak etkili yönetim stratejileri geliştirmesi hayati öneme sahiptir.

7. Politik Davranışın Yönetimi

Örgütlerde politik davranışın yönetimi, bireyler ve grupların çıkar mücadelesini dengelerken, aynı zamanda örgüt performansı, güven ortamı ve işbirliğini korumayı amaçlar. Politik davranış tamamen ortadan kaldırılamasa da, etik ve stratejik yönetimle olumsuz etkileri minimize edilebilir ve pozitif sonuçlar maksimize edilebilir (Ferris vd., 1989; Pfeffer, 1981). Bu bölümde, politik davranışın yönetimi için temel yaklaşımlar ve stratejiler incelenmektedir.

Politik davranışın yönetiminde en önemli unsurlardan biri etik ilkelerin öne çıkarılmasıdır. Çalışanlara açık iletişim, adil karar süreçleri ve şeffaf ödüllendirme sistemleri sağlamak, negatif politik davranışı azaltırken pozitif davranışları artırır (Vigoda, 2002). Araştırmalar, etik politik davranışın örgütsel bağlılık, güven ve iş tatmini üzerinde anlamlı olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Örneğin, yüksek etik standartlara sahip örgütlerde çalışanlar, manipülasyon ve dedikodu gibi negatif politik davranışlara daha az maruz kalmaktadır (Ferris vd., 2005).

Şeffaflık ve adalet, politik davranışın olumsuz etkilerini sınırlayan kritik mekanizmalardır. Kaynak dağılımı, terfi ve proje atamalarında adil ve açık kriterler kullanmak, politik çekişmeleri azaltır (Pfeffer, 1981). Örgütler, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini şeffaf hale getirerek, çalışanların kendi çıkarlarını etik yollarla maksimize etmelerini teşvik edebilir. Ayrıca, bu mekanizmalar, örgüt içi güveni ve işbirliğini güçlendirir (Mintzberg, 1983).

Liderlik, politik davranışın yönetiminde merkezi bir rol oynar. Etkili liderler, hem güç dengelerini yönetir hem de bireylerin politik süreçleri etik ve yapıcı biçimde kullanmasını sağlar (Graen & Uhl-Bien, 1995).

- **Demokratik ve destekleyici liderlik:** Pozitif politik davranışı teşvik eder ve işbirliği kültürünü güçlendirir.
- **Açık iletişim:** Çatışmaların erken çözülmesini sağlar ve yanlış anlamaları azaltır.
- **Politik farkındalık:** Liderler, olası politik çatışmaları önceden tespit ederek stratejik önlemler alabilir (Ferris vd., 1989).

Negatif politik davranışı yönetmek için örgütler çeşitli stratejiler kullanabilir:

1. **Davranışsal kurallar ve politikalar:** Dedikodu, manipülasyon ve kaynak haksızlığına karşı açık kurallar belirlemek.
2. **Eğitim ve farkındalık programları:** Çalışanların politik süreçleri etik ve yapıcı biçimde kullanmalarını öğretmek (Ferris vd., 2005).
3. **Arabuluculuk ve çatışma çözümü mekanizmaları:** Grup içi veya bireysel çatışmalarda tarafsız çözüm yöntemleri sağlamak.
4. **Liderin müdahalesi:** Olumsuz davranışları tespit ederek zamanında müdahale etmek ve adil sonuçlar almak (Vigoda, 2002).

Politik davranışın yönetimi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir. Etik ilkeler, şeffaflık, adalet, etkili liderlik ve açık iletişim

stratejileri, negatif politik davranışları azaltırken pozitif politik davranışların güçlenmesini sağlar. Bu yaklaşım, hem bireysel kariyer gelişimi hem de örgütsel performans için uzun vadeli faydalar yaratır.

Sonuç

Örgütsel politik davranış, örgüt içindeki kaynakların kıt olduğu ve sonuçların belirsiz olduğu durumlarda bireylerin güç ve değerli kaynaklara ulaşmak için başvurdukları stratejik eylemler olarak tanımlanır (Ferris, vd., 1989). Bu tür politik eylemler, örgüt içi güç mücadelelerinin doğal bir parçasıdır ve her zaman yıkıcı sonuçlar doğurmaz. Pfeffer'e (1992) göre, örgüt içindeki güç ilişkileri ve politik süreçler, kurumların değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında kaçınılmaz bir rol oynamaktadır. Bu anlamda politik davranış, çatışmayı çözme, değişimi gerçekleştirme veya bilgi akışını kolaylaştırarak yeniliğe katkıda bulunma gibi işlevsel roller üstlenebilir.

Politik davranışın sonuçları hem olumlu hem de olumsuz yönlerden ele alınabilir. Yapıcı politik davranış, bireylerin kariyer ilerlemesi ve örgütsel hedeflere ulaşması için fırsatlar yaratabilir. Vigoda-Gadot ve Kapun'un (2005) çalışması, politik davranışların "kariyer ilerlemesi, tanınırlık, statü, güç ve otorite artışı" gibi olumlu çıktılarla ilişkili olabileceğini göstermektedir. Buna karşılık, etik dışı ve kendine çıkarıcı politik davranışlar, çalışanların adalet duygusunu zedeleyerek bağlılığı, iş doyumunu ve performansı olumsuz etkileyebilir (Kacmar & Carlson, 1997). Çalışanlar politik süreçleri yoğun olarak algıladıklarında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde düşüş; stres, kaygı ve tükenmişlik düzeylerinde ise artış gözlenmektedir (Ferris vd., 2002).

Politik davranış üzerinde çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler etkilidir. Örgütsel düzeyde rol belirsizliği, kaynak kıtlığı ve çevresel değişkenlik politik davranışı artıran başlıca unsurlardır (Mintzberg, 1983). Adil ve şeffaf liderlik tarzları politik davranışı azaltırken, otoriter veya belirsiz liderlik yaklaşımları politik süreçleri güçlendirmektedir (Drory & Romm, 1990). Bireysel düzeyde ise, güçlü bir güç ihtiyacına ve iç kontrol odağına sahip bireylerin politik davranış sergileme olasılığı daha yüksektir (Ferris & Treadway, 2012). Bu faktörlerin bütüncül olarak değerlendirilmesi, örgütlerde politik sürecin yönetilmesi açısından önemlidir. Ayrıca yöneticilerin politik davranışa ilişkin yaklaşımı, örgütsel etkinliğin sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. Bilgi akışını şeffaflaştıran, işbirliğini destekleyen ve etik standartları pekiştiren liderlik uygulamaları, yıkıcı politik davranışların önüne geçilmesini kolaylaştırır (Hochwarter vd., 2000). Böylece hizmetkâr ve etik liderlik uygulamaları, çalışanların işe anlam yüklemelerini artırarak politik davranışın olumsuz

algısını azaltmaktadır (Neubert vd., 2008). Bu bağlamda yöneticiler, politik davranışın işlevsel yönlerini teşvik edip, yıkıcı etkilerini sınırlandıracak stratejiler geliştirmelidir.

Örgütsel politik davranış kaçınılmaz bir olgudur; ancak etik ilkelere dayalı yönetildiğinde hem bireysel gelişim hem de örgütsel yenilikçilik açısından önemli fırsatlar yaratabilir. Politik davranışın etkin biçimde yönetilmesi, sürdürülebilir bir örgütsel performansın ve güven ikliminin sağlanmasında temel bir gerekliliktir.

Kaynakça

- Arıkan, S. (2011). *İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma*. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52–71.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). *Defensive behavior in organizations: A preliminary model*. *Human Relations*, 43(7), 621–648. <https://doi.org/10.1177/001872679004300702>
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.
- Aybar, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma*. [Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi] YÖK Tez Merkezi.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game (2nd ed.)*. Sage.
- Bursalı, M. Y. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. [Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi] YÖK Tez Merkezi.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Cacciattolo, K. (2015). *Organisational politics: The positive and negative sides*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 287–293. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p287>
- Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Corejova, T., & Chinoracky, R. (2021). *Assessing the Potential for Digital Transformation*. *Sustainability*, 13(19), 11040. <https://doi.org/10.3390/su131911040>
- Cropanzano, R., Howes, J.C. Grandey, A.A. & Toth, P. (1997). *The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress*. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Dal Bó, E. (2006). *Regulatory capture: A review*. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(2), 203–225. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj012>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, 48(2), 147–160.
- Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. Harper and Row.
- Drory, A. (1993). *Perceived Political Climate and Job Attitudes*, Organization Studies, 14, 59–71.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). *The definition of organizational politics: A review*. Human Relations, 43(11), 1133–1154. <https://doi.org/10.1177/001872679004301102>
- Drutman, L. (2015). *The business of America is lobbying: How corporations became politicized and politics became more corporate*. Oxford University Press.
- Emmons, R. A. (1984). *Factor analysis and construct validity of the Narcissistic Personality Inventory*.
- Ertekin, B., & Yıldız, S. (2015). *Örgütsel Politik Davranış Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 123–144. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20824/223510>
- Ertekin, Y. & Ertekin Y. E. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. TODAİE.
- Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2017). *Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(4), 155–176.
- Farrell, D. & Peterson, J. C. (1982). *Patterns of Political Behaviour in Organization*. Academy of Management Review, 7(3), s. 407
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), Research in multi-level issues (Vol. 1, pp. 179–254). Elsevier Science.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). *Perceptions of Organizational Politics*. Journal of Management, 18(1), 93–116.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. Routledge.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). *Personnel/human resources management: A political influence perspective*. Journal of Management, 17(2), 447–488. <https://doi.org/10.1177/014920639101700208>
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang M.C., Zhou, J., Kacmar K. M. and Howard J. L. (1996). *Perception of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes*, Human Relations, 49(2), 233–266.

- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Lawrence Erlbaum.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). *The experience of workplace politics*. Academy of Management Journal, 23(2), 237–251. <https://doi.org/10.2307/255429>
- Garry, L. Adams & Treadway, D. C. (2008). *The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity and Self-Efficacy*, Journal of Managerial Issues, 20 (4), 545-563.
- Gilmore, D.C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). *Organizational Politics and Employee Attendance*. Group & Organization Management, 21(4). 481-494.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*. Leadership Quarterly, 6(2), 219–247.
- Granovetter, M. S. (1973). *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, 78(6), 1360–1380.
- Gulati, R. (1998). *Alliances and networks*. Strategic Management Journal, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ953>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ953>3.0.CO;2-M)
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). Jossey-Bass.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). *Corporate political activity: A review and research agenda*. Journal of Management, 30(6), 837–857. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2000). *Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance*. Journal of Applied Psychology, 85(3), 472–478. DOI: 10.1037/0021-9010.85.3.472.
- Kacmar, K. M. & Baron, R. A. (1999). *Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research*. Research in Personnel and Human Resources Management, 17, 1–39.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. & Anthony, W.P. (1999). *An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension*. Human Relations, 52, 383-416.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). *Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation*. Journal of Management, 23(5), 627–658.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

- Kiewitz, C., W. A. Hochwarter, G. R. Ferris & S. L. Castro (2002), *The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes*, Journal of Applied Social Psychology, 32(6), 1189 – 1207.
- Koçak, D. (2020). *The relationship between political behavior perception and prosocial motivation-mediating role of organizational trust*. Business & Management Studies: An International Journal, 8(1), 329-350.
- Krackhardt, D. (1990). *Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations*. Administrative Science Quarterly, 35(2), 342–369. <https://doi.org/10.2307/2393394>
- Kumar, P. & Ghadially R. (1989). *Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations*, Human Relations, 42(4), 305-314.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2010). *Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence*. Journal of Vocational Behavior, 76(3), 559–572. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.006>
- Machin, S. (2001). *The Changing Nature of Labour Demand in the New Economy*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 63(Special), 1–34.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. The Free Press.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Journal of Social Issues, 18(3), 29–42.
- Mert, Z. (2021). *Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Journal of Original Studies, 2(2), 69-77.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). *The organization as political arena*. Journal of Management Studies, 22(2), 133–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Mouzelis, N.P., (2003). *Çev: Bahadır Akın. Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*. Çizgi Kitabevi.
- Nafchi, M. Z. & Mohelská, H. (2018). *Effects of Industry 4.0 on the Labor Markets of Iran and Japan*. Economics, 6(39), 1–13.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). *Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior*. The Journal of applied psychology, 93(6), 1220–1233.

- Neuman, R., Marcus, G. E., MacKuen, M. & Crigler, A. N. (2007). *The Affect Effect: Dynamics of Emotion in Political Thinking and Behavior*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış (5. baskı)*. Ekin Kitabevi.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). *Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences*. Journal of Management, 21(5), 891–912.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2004). *Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role stress*. Academy of Management Executive, 18(3), 80–92.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Polat, S., & Kazan, H. (2019). *Örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Business & Management Studies: an International Journal, 7(1), 436–456.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjulin, A. (1999). *Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Organizational Behavior, 20, 159-174.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. ABD: Pearson Education Inc.
- Rotter, J. B. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs: General and Applied, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). *Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power*. Organizational Dynamics, 5(3), 3–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Singh, S., Kumari, A., & Vohra, N. (2015). *Perceptions of organizational politics: Impact on employee engagement and turnover intention*. Employee Relations, 37(5), 582–600. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2014-0005>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis*. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>

- Stigler, G. J. (1971). *The theory of economic regulation*. The Bell Journal of Economics and Management Science, 2(1), 3–21. <https://doi.org/10.2307/3003160>
- Valle, M.K. & Perrewé, P.L. (2000). *Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Test of an Implicit Assumption and Expanded Model*, Human Relations, 53 (March), 359–386.
- Vigoda, E. (2000). *Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector*, Journal of Vocational Behavior, 57(3), 326–347
- Vigoda, E. (2001). *Reactions to Organizational Politics: A Cross-cultural Examination in Israel and Britain*. Human Relations, 54, 1483–1518.
- Vigoda, E. (2002). *Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations*, Journal of Organizational Behavior, 23, 571–591.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Organizational politics, citizenship behavior, and work outcomes: A cross-national study*. Edward Elgar Publishing.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). *Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory OCB in the workplace*. Journal of Business and Psychology, 21(3), 377–405. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5>
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. Edward Elgar Publishing.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). *Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors*. Policy & Politics, 33(2), 251–276.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). *Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor–subordinate interactions: A laboratory experiment and field study*. Journal of Applied Psychology, 75(5), 487–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Weissenberger-Eibl, M., & Teufel, B. (2013). *The innovation process as a political process: How organisational politics can influence the technological newness of product innovations*. International Journal of Innovation Management, 17(4), 1–34. <https://doi.org/10.1142/S1363919613500102>
- Zhou, J., & Ferris, G. R. (1995). *The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis I*. Journal of Applied Social Psychology, 25(19), 1747–1764.

Örgütsel Siyaset: Stratejiler ve Taktikler 8

Rukiye Saydam Şaşı¹

Bilsen Bilgili²

Özet

Örgütsel siyaset, modern yönetim ve organizasyon literatüründe güç, çıkar ve etki ilişkilerinin kesişiminde yer alan, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu olgu, bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmek ya da örgütsel süreçlerde etkin rol üstlenmek amacıyla çeşitli stratejiler ve taktikler geliştirmesi sonucunda somutlaşmaktadır. Siyasi davranışlar, bir taraftan bireylerin örgüt içerisindeki konumlarını güçlendirmelerine, kaynaklara erişim sağlamalarına ve karar alma mekanizmalarını etkilemelerine imkân tanırken, diğer taraftan örgütsel adalet algısı, güven ortamı ve etik iklim üzerinde doğrudan belirleyici etkiler yaratmaktadır. Bütün bunların yanı sıra literatürde, örgütsel siyasetin yalnızca yıkıcı sonuçlar doğuran bir süreç olmadığına dikkat çekilmekte; etik normlarla uyumlu, şeffaf ve liyakat temelli sistemler çerçevesinde yönetildiğinde yapıcı bir rol üstlenebileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel siyaset, öğrenme kültürünün gelişmesini, stratejik uyumun artmasını ve daha katılımcı karar süreçlerinin ortaya çıkmasını destekleyebilir. Özellikle etik liderlik, örgütlerde güven ve adaletin tesis edilmesi yoluyla siyasetin olumsuz etkilerini sınırlamakta ve siyasi davranışları kurumsal faydaya hizmet eden bir araç haline dönüştürmektedir. Bununla birlikte liyakat esaslı, performans sistemleri, şeffaf iletişim kanalları ve güçlü kurumsal değerler, örgütsel siyasetin yapıcı yönlerini güçlendiren tamamlayıcı mekanizmalar olarak öne çıkmaktadır. Organizasyon içerisindeki yönetici ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerini konu alan işsel pazarlama açısından örgütsel siyaset davranışları değerlendirildiğinde etkileşimli iletişime aracılık edebilme potansiyeline sahip olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak, örgütsel siyaseti bastırmak ya da görmezden gelmek yerine, etik sınırlar içerisinde dönüştürmek ve yönetmek hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir.

- 1 Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı ,
ORCID: 0009-0006-8081-8436
- 2 Prof. Dr. Kocaeli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü ,
ORCID: 0000-0002-8454-8318

Giriş

Klasik yönetim yaklaşımlarının ötesinde, çağdaş örgütler yalnızca rasyonel işleyen sistemler olarak değil, aynı zamanda bireysel çıkarların, güç mücadelelerinin ve stratejik etkileşimlerin yoğunlaştığı karmaşık siyasal yapılar olarak değerlendirilmektedir (Pfeffer, 1992). Bu perspektif, örgüt içi süreçlerin ve karar alma mekanizmalarının yalnızca formel yapılar üzerinden anlaşılmasının yetersizliğini ortaya koymakta ve yöneticilerin ve çalışanların gayri resmi etkileşimlerinin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel siyaset, kurumların yalnızca resmi kurallar ve hiyerarşik yapılar aracılığıyla değil, aynı zamanda gayri resmi ilişkiler ağları, çıkar birlikleri ve güç kaynaklarının kontrolü yoluyla şekillendiğini göstermektedir.

Örgütsel siyaset, bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel süreçlerde etkili rol almak amacıyla geliştirdiği stratejiler ve taktikler bütünüdür. Bu bağlamda bilgi akışını yönlendirme, ittifaklar kurma, kritik karar kanallarına erişimi kontrol etme, kaynak tahsisini etkileme ve görünürlük yönetimi, gibi davranış biçimleri öne çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tınaz, 2015). Koçel (2014) ise, örgüt kültürü ile siyaset arasındaki ilişkileri ele alarak, siyasal süreçlerin örgütsel normlar, değerler ve paydaş beklentileri doğrultusunda nasıl şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Literatürde, örgütsel siyasetin yalnızca bireysel çıkar ve güç mücadelesi boyutunda değerlendirilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Siyasi becerilerin etkin kullanımı, örgütsel öğrenme, stratejik uyum, çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Mintberg, 1983; Ferris vd. 2005). Öte yandan siyasete duyarsız veya bu alanda deneyimsiz olan örgütler, formel süreçlerde başarısız olabilir ve gayri resmi etkileşimlerde etkisiz kalabilir; bu durum örgütsel performansı ve karar kalitesini olumsuz etkileyebilir. Modern yönetim literatüründe, örgütsel siyasetin hem yıkıcı hem de yapıcı potansiyeli olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Yapıcı siyaset etik normlar ve şeffaf liyakat temelli sistemler çerçevesinde yönetildiğinde bireysel çıkarları kurumsal faydaya dönüştürebilir; çalışanların katılımını artırabilir ve örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik avantaj sağlayabilir (Pfeffer, 1992; Polatçı, 2014). Etik liderlik bu süreçte kritik bir rol üstlenir, güven ortamını sağlayarak adil ve şeffaf süreçlerin kurulmasını destekler ve siyasi davranışları kurumsal faydaya hizmet eden araçlara dönüştürür.

Sonuç olarak, örgütsel siyasetin incelenmesi, yalnızca formal yapılarla ve süreçlerle sınırlı kalmayıp, yöneticilerin politik becerileri, güç dinamiklerini yönetme kapasitesi ve etik duyarlılıkları ile yakından ilişkili bir alan olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel siyaset hem kurumsal hem de

uygulamalı boyutta modern yönetim, liderlik ve insan kaynakları yönetimi temelleri açısından kritik öneme sahiptir.

1. Örgütsel Siyasetin Kuramsal Temelleri

1.1. Politik Davranışların Dinamikleri

Mintzberg'in (1983) çalışmaları, örgüt içi siyaseti "rasyonel" ya da "bürokratik" yaklaşımların açıklamakta yetersiz kaldığı, bireylerin kendi çıkarlarını ve amaçlarını ilerletmek amacıyla kullandıkları stratejik davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, yöneticiler ve çalışanlar; bilgi akışını yönlendirme, gündem oluşturma ve kritik kaynaklara erişimi etkileme gibi çeşitli politik yöntemlerden yararlanabilmektedir. Öte yandan Kanter'in (1977) güç ve yetkilendirme üzerine gerçekleştirdiği araştırmalar, örgütsel siyasetin yalnızca bireysel hırslara değil, aynı zamanda çalışanların güçsüzlük deneyimleri ve belirsiz koşullar altında kontrol sağlama arayışları ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütsel siyasetin analiz edilmesi, kurumsal başarının yalnızca formel planlamaya değil, aynı zamanda yöneticilerin, politik yetkinliklerine ve örgüt içindeki güç dengelerini yönetebilme becerilerine de bağlı olduğunu göstermektedir. Ferris (1989:143) ise, örgütlerdeki politik uygulamaların çalışanlarda farklı algılarda olduğunu, bu algıların kimi zaman bireysel, kimi zaman örgütsel düzeyde çoğunlukla olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Bu etkiler bireyin kişisel özellikleri, görev tanımı ve çalışma koşulları doğrultusunda farklılaşabilmektedir.

1.2. Örgütsel Siyasete Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel siyasete ilişkin literatürde iki temel yaklaşım dikkat çekmektedir. İlk yaklaşım, siyaseti örgütsel amaçlar aleyhine kişisel çıkarların ön planda tutulduğu, yıkıcı bir olgu olarak görmektedir. İkinci yaklaşım ise siyaseti, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran doğal ve işlevsel bir araç olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda politika, güç kavramına benzer şekilde doğası gereği ne olumlu ne de olumsuzdur; sonuçları kullanım biçimi ve bağlamına göre değişmektedir. Örgütsel siyaseti açıklamaya yönelik kuramsal çerçeveler ise şu şekilde özetlenebilir:

Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Pfeffer ve Salancık, 1978): Örgütlerin çevresel kaynaklara bağımlı olduklarını ve bu bağımlılığı yönetebilmek için siyasi stratejiler geliştirdiklerini öne sürmektedir. Örgüt içinde de bölümler ve bireyler, sınırlı kaynaklar üzerinde, kontrol sağlamak amacıyla sürekli rekabet halindedir.

Davranışsal Karar Teorisi (Cyert ve March,1963): örgüt hedeflerinin çoğu zaman belirsiz ve çelişkili olduğunu savunur. Bu durum farklı çıkar gruplarının kendi gündemlerini örgütün resmi amaçları gibi sunmalarına neden olur ve koalisyonların oluşumunu teşvik eder.

Örgütsel Yapı Yaklaşımı (Mintzberg,1983): Örgüt yapısının özellikle merkeziyetçilik düzeyinin, politik davranışları nasıl şekillendirdiğini inceler. Bu yaklaşım, örgütleri farklı güç kaynaklarına sahip aktörlerin rekabet ettiği siyasal alanlar olarak tanımlar.

Bireysel Farklılıklar Yaklaşımı: Örgütsel siyasetin, bireylerin kişilik özellikleri, motivasyonları ve değerleri doğrultusunda şekillendiğini vurgular.

Sonuçta, örgütsel siyaset yalnızca bireylerin çıkar mücadelesi ya da güç oyunları ile sınırlı olgu olmayıp, aynı zamanda örgütsel etkinliğin artırılması için işlevsel biçimde kullanılabilecek stratejik bir mekanizmadır. Etkin liderler, bu süreci doğru analiz edebildiklerinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağlayabilmektedir. Diğer yandan örgütsel siyaset, organizasyon içerisinde içsel pazarlama stratejilerinin etkin olarak uygulanması ve örgütsel bağlılığa yönelik davranış geliştirmede de önemli bir araç olabilecektir (Özkul ve Bilgili, 2016).

1.3. Örgütsel Güç ve Siyasal Taktikler

Örgütsel siyasetin temelinde güç olgusu yer almaktadır. Politika, esasen gücün kullanıma geçirilmesi süreciyle ilişkilidir. Güç, bir kişinin kendi isteğini başka bireylere kabul ettirme ve onları belirli bir yönde davranmaya ikna etme kapasitesi olarak tanımlanır ve örgütsel siyasal süreçlerin en önemli unsurlarından birini oluşturur. French ve Raven'ın(1959) klasik güç tipolojisi, örgütlerde güç kaynaklarını şu şekilde sınıflandırmaktadır:

Meşru Güç: Bireyin Resmi konumundan ve sahip olduğu yasal yetkilerden doğar.

Uzmanlık Gücü: Kişinin sahip olduğu özel bilgi, beceri ve deneyimlere dayanır.

Referans gücü: Bireyin karizması kişisel çekiciliği ve sosyal etkileme kapasitesinden kaynaklanır. Örgütsel siyasette kullanılan taktikler, bireylerin veya grupların mevcut güçlerini harekete geçirerek, hedeflerine ulaşmalarını sağlayan stratejik davranışlardır. Bu taktikler, çoğunlukla örtük ve gayri resmi nitelik taşıdıkları için doğrudan gözlemlenmesi güç süreçlerdir.

Bilgi Kontrolü ve Manipülasyonu: Örgüt içinde bilgi, en kritik güç kaynaklarından biridir. Bu taktik karar süreçlerini etkilemek amacıyla

bilginin kasıtlı olarak saklanması, seçici bir biçimde paylaşılmasını veya yönlendirilmesini içerir. Örneğin önemli bir bilginin yalnızca belirli aktörlerle paylaşılması, söz konusu bilginin bir pazarlık unsuru haline gelmesini sağlar (Pfeffer,1981; Pfeffer ve Salancık, 1978).

İzlenim Yönetimi: Bireyin, diğerlerinin kendisi hakkındaki algılarını bilinçli olarak şekillendirme çabasıdır. Özellikle kendini tanıtmak(self-promotion) yoluyla başarılarının ön plana çıkarılması, bireyin yetkinlik algısını artırarak kariyer ilerlemesi ve terfi süreçlerinde avantaj sağlamasına hizmet eder (Bolman ve Deal, 2017).

Koalisyon ve ittifak kurma: Yeterli bireysel güce sahip olmayan çalışanların, ortak çıkarlar doğrultusunda geçici ya da kalıcı iş birlikleri oluşturmasıdır. Bu taktik bir projenin onaylanmasını sağlamak veya bir rakibin etkisini sınırlandırmak amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır (Mintzberg,1983; Pfeffer,1981).

Gündem Belirleme: Örgüt içerisinde hangi konunun nasıl ve ne zaman tartışılacağını yönlendirme becerisi güçlü bir politik taktiktir. Gündemi elinde tutan aktör, tartışmayı kendi lehine çevirerek alternatif seçenekleri dışlayabilir (Mintberg, 1983).

Kaynak Bağımlılığı Yaratma: Birim veya bireylerin örgüt açısından kritik değere sahip kıt kaynakları kontrol etmesi durumunda ortaya çıkar. Bu bağımlılık söz konusu kaynağı yöneten aktörün pazarlık gücünü artırır (Pfeffer ve Salancık, 1978).

Kültürel manipülasyon: Örgütsel siyaset yalnızca yapısal ya da davranışsal boyutla sınırlı değildir. Kültürel bir yönü de bulunmaktadır. Sembolik yönetim (Pfeffer, 1981? Liderin söylemleri, ritüelleri ve davranışları aracılığı ile örgüt kültürünü şekillendirerek kendi çıkarlarını ve hedeflerini meşrulaştırdığını ifade eder.

Bu güç kaynaklarının kapsamı incelendiğinde, çok yönlü özelliklere sahip farklı güç kaynakları, örgütsel siyasetin hedeflere ulaşmasında etkili araç olarak kullanılabilir. Hedeflerin özelliklerine göre, hangi güç kaynaklarının daha etkili olabileceğinin tespiti önemli olup, birden fazla güç kaynağını optimize ederek etkili modeller geliştirilebilir. Bu modeller, içsel pazarlama stratejilerinin de bir parçası olarak değerlendirilebilir.

1.4. Örgütsel Siyasetin Sonuçları ve Yönetimi

Örgütteki politik uygulamalar ve davranışlar, çalışanların örgüte, görevlerine ve iş ortamlarına ilişkin algılarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Çalışanların beklentileri karşılığında ise örgüte yönelik uyumsuzluk ve

adaletsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Ferris,1989; Bolat ve Toprak, 2015). Literatürde, örgütsel siyasetin hem yapıcı hem yıkıcı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir. Yapıcı etkiler arasında performansın artması, hedeflerin gerçekleştirilmesi, pozisyonların güçlendirilmesi, otoritenin genişlemesi ve terfi fırsatları öne çıkarken; yıkıcı etkiler arasında örgütsel kaynakların verimsiz kullanımı, güvenin zedelenmesi ve suçluluk duygularının artması yer almaktadır (Pfeffer,1981; Bolat ve Toprak, 2015).

Örgütsel politik aktörler, içerideki ve dışarıdaki aktörler olarak sınıflandırılabilir. İç aktörler örgütün tüm hiyerarşi seviyelerindeki yöneticiler ve çalışanları kapsarken, dış aktörler sendikalar, meslek birlikleri veya örgüt çevresindeki etkili olan kişi ve grupları içermektedir (Pfeffer ve Salancık, 1978). Örgütsel siyasetin olumsuz etkilerini azaltmak ve yapıcı yönlerini güçlendirmek için yöneticilerin uygulayabileceği stratejiler şunlardır:

Şeffaflık ve açık İletişim Teşviki: Karar alma süreçlerini görünür hale getirerek, bilgi asimetrisinin önüne geçmek ve manipülasyonu zorlaştırmak (Pfeffer,1981).

Adil Bir Sistem Kırma: Ödül ve ceza mekanizmalarının objektif, ölçülebilir ve şeffaf kriterlere dayandırılması, siyasi rekabetin temel nedenlerini azaltır (Bolat ve Toprak, 2015).

Ortak hedeflerin oluşturulması: Çalışanları bireysel çıkarlar yerine, tüm örgütün başarısına hizmet eden, ortak amaçlara odaklanmaya yönlendirmek (Ferris, 1989).

Etik Sınırların Belirlenmesi: Etik olmayan siyasi taktiklerin kabul edilemez olduğunu açıkça ortaya koyan ve bu tür davranışları caydıran bir kurumsal kültür geliştirmek (Bolat ve Toprak, 2015).

Etkili Yöneticiler, Örgüt içi siyasal dinamikleri tanıyıp, bu süreçleri yapıcı biçimde yönetebilmelidir. Güven ve şeffaflık siyasetin olumsuz etkilerini (güvensizlik, motivasyon kaybı, yozlaşma) azaltmada kritik bir rol oynar. Adil performans yönetim sistemleri, açık iletişim kanalları ve etik liderlik uygulamaları, politik davranışların örgütsel hedeflerle uyumlu olmasına katkı sağlayabilir (Bolat ve Toprak; Pfeffer, 1981). Bununla birlikte örgütsel siyasetin tamamen ortadan kalkması mümkün değildir. İnsan etkileşiminin olduğu her ortamda siyaset varlığını sürdürmeye devam edecektir. Bu nedenle yöneticilerin temel görevi, siyasetin yıkıcı etkilerini minimize ederken, yapıcı yönlerini etkin biçimde kullanabilmektir (Mintzberg,1983).

2. Siyasetin Kaynakları: Bireysel ve Örgütsel Nedenler

Örgütsel siyaset rastgele ya da izole bir davranış biçimi değildir. Aksine belirli koşulların etkisi altında ortaya çıkan, bireylerin özellikleri ve örgütün yapısal dinamikleri tarafından şekillendirilen sistematik bir olgudur (Preffer,1992; Ferris vd.,2002). Bu nedenle siyasetin ortaya çıkışını anlamak için yalnızca bireysel niyetler değil, örgütün yapısı, kültürü ve dış çevresel faktörleri de dikkate alınmalıdır. Bu bölümde, örgütsel siyasetin kaynakları üç temel düzeyde ele alınacaktır: Bireysel Düzey, Örgütsel Düzey, Çevresel Düzey.

2.1. Bireysel Düzey

2.1.1. Kişilik Özellikleri

Bazı bireyler, kişilik yapıları gereği siyasi davranışlara daha yatkındır. Literatürde özellikle aşağıdaki kişilik boyutları ile örgütsel siyasete eğilim arasında ilişki kurulmuştur (Ferris vd.,2002; Hogan vd., 1994)

Narsizim: Güç ve kontrol arayışı yüksek olan bireyler, politik taktikleri daha sık ve etkin biçimde kullanabilmektedir.

Makyavelizm: Başkalarını manipüle etme yeteneği ve isteği güçlü olan bireyler, örgütsel manevralarda başarılıdır.

Nevrotiklik (duygusal dengesizlik): Belirsizliklere karşı daha hassas olan bireyler, örgütsel siyaseti bir tehdit olarak algılar ve savunmacı politik davranışlar geliştirebilir.

Siyasi Beceri (Political Skill): Ferris ve arkadaşlarına (2002) göre bazı bireyler yüksek düzeyde “politik beceriye” sahiptir. Bu bireyler, ilişki kurma başkalarını etkileme ve görünürlük yönetimi alanlarında üstün yetkinlik sergiler. Sonuç olarak, örgüt içinde etkili siyasi pozisyonlar elde etmeleri kolaylaşır.

Güç İhtiyacı ve Kariyer Hırsı: Bazı bireyler için statü, unvan ve güç, işin doğası veya görev sorumluluklarından, daha önceliklidir. Bu bireyler kariyerlerinde hızlı yükselmek amacıyla siyasi yolları meşru araçlar olarak kullanabilirler (Pfeffer, 1992).

Algılanan Ödül- Yönetim İlişkisi: Bir çalışanın örgütte yükselmenin liyakatten çok siyasete bağlı olduğunu gözlemlemesi veya bu yönde bir algıya sahip olması, onun da bu tür davranışlara yönelmesine denenebilir. Bu durum siyasetin bireysel değil, sistemik olarak bulaşıcı bir olgu olduğunu göstermektedir (Ferris vd.,2002; Vigoda,2002).

2.1.2. Örgütsel Düzey

Kaynak Kıtlığı: Örgütlerde sınırlı kaynakların varlığı, bireyler ve gruplar arasında rekabeti kaçınılmaz hale getirmektedir. Terfi imkanları bütçe dağılımları, ödül mekanizmaları ve prestijli projelere erişim gibi, fırsatlar çoğu zaman tüm çalışanların taleplerini karşılayacak düzeydedir. Bu kıtlık politik davranışların ortaya çıkmasında temel bir belirleyici unsur olarak görülmektedir (Pfeffer, 1992; Buchanan ve Badham, 2008).

Belirsizlik ve Kararsızlık: Belirsizliğin arttığı ortamlarda, örgüt kuralları ve süreçleri daha az öngörülebilir hale gelir. Böyle durumlarda çalışanlar, resmi kanalların yetersizliğini aşmak için siyasi yolları tercih edebilir. Yeniden yapılanmalar, krizler, liderlik değişiklikleri veya stratejik dönüşümler örgütlerde belirsizlik yaratan başlıca durumlardır (Ferris ve Kacmar, 1992; Mintzberg, 1985).

Hiyerarşik ve Bürokratik Yapılar: Merkezîyetçi ve katı hiyerarşik yapılarda alt kademede çalışanların resmi mekanizmalar aracılığı ile seslerini duyurmaları güçleşir. Bu durumda gayri resmi ilişki ağları ve politik taktikler, çalışanların amaçlarına ulaşmalarında kritik bir araç haline gelir (Pfeffer, 1981; Vigoda, 2003).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü siyasi davranışların düzeyi ve görünürlüğü üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bireycilik odaklı kültürlerde bireysel başarı ön planda olduğundan politik taktiklerin daha sık kullanıldığı görülür. Kolektivist kültürlerde siyasetin görünürlüğü azalmakla birlikte, örtük ittifaklar ve klikleşmeler sıklıkla ortaya çıkabilir. Rekabetçi kültürlerde ise siyasi davranışlar, çoğunlukla başarı için gerekli bir stratejik oyun olarak meşrulaştırılır (Hofstede, 2001; Buchanan ve Badham, 2008).

Performans Değerlendirme Sistemleri: Değerlendirme süreçlerinin objektif kriterlere değil, öznel yargılara dayanması, çalışanların görünürlüğü artırmaya yönelik siyasi davranışlara yönelmesine neden olabilir. Bu durum yöneticilere yakınlık kurma, başkalarının başarılarını sahiplenme veya göz önünde bulunmaya dayalı stratejiler olarak yansiyabilir (Ferris ve Judge, 1991; Rosen vd., 2006).

2.1.3. Çevresel Kaynaklar

Kurumsal Rekabet ve Pazar Baskısı: Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve artan rekabet, örgütlerde karar alma baskısını yoğunlaştırmaktadır. Bu baskılar üst yönetimin politik manevralara daha sık başvurmasına zemin hazırlar. Yatırım kararlarının lobi faaliyetleri ile, şekillendirilmesi, dış

paydaşlara yönelik, sembolik projeler veya yoğun imaj yönetimi uygulamaları bu duruma örnek teşkil etmektedir (Child; Pfeffer ve Salancik,1978).

Yasal ve Politik Ortam: Hukuki alt yapının zayıf olduğu ya da etik standartların düşük seviyede bulunduğu ülkelerde, siyasetin yalnızca örgüt içi değil, kurumsal bir strateji olarak da benimsendiği görülmektedir. Bu bağlamda kurumlar, kamu otoriteleri ile, ilişkilerinde siyasi taktikleri sistematik biçimde kullanabilir (Hillman,2005; North,1990).

Medya ve Dijital Gözlem: Günümüzde artan şeffaflık talepleri ve dijitalleşme, çalışmaları ve kurumları imaj yönetimine yöneltmektedir. Sosyal medya üzerinden olumlu algı yaratma çabaları, örgüt içinde güç kazanmanın ve siyasi etki yaratmanın yeni yollarından biri haline gelmiştir (Kaplan ve Haenlein,2010; Gilpin,2010)

Çoklu Kaynakların Etkileşimi: Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler çoğunlukla birbirinden bağımsız değil, iç içe geçmiş şekilde örgütsel siyasetin dinamiklerini oluşturur. Örneğin, makyavelist eğilimleri güçlü bir yönetici (bireysel faktör), kaynak kıtlığı yaşayan bir örgütte (örgütsel faktör), yoğun dış rekabet baskısı altında (çevresel faktör) daha saldırgan siyasi stratejilere yönelebilir. Dolayısıyla örgütsel siyaset, yalnızca bireysel niyetlerin değil, aynı zamanda yapısal ve çevresel koşulların etkileşiminden doğan çok boyutlu bir olgudur (Pfeffer, 1992; Vigoda-Gadot ve Drory, 2006).

3. Örgütsel Siyasi Taktikler: Sınıflandırma ve Kullanım Koşulları

Örgütlerde bireyler ve gruplar, kendi çıkarlarını korumak veya güç ilişkilerinde avantaj sağlamak amacıyla çeşitli siyasi taktiklere başvurmaktadır. Bu bölümde söz konusu taktikler kuramsal çerçevede ele alınmakta; sınıflandırılmaları yapılmakta ve hangi koşullarda etkili oldukları tartışılmaktadır. Ayrıca etik açıdan doğurabilecekleri sonuçlar da değerlendirilmektedir (Mintzberg,1983; Pfeffer,1992).

3.1. Siyasi Taktiklerin Tanımlanması

Siyasi taktikler örgütlerde bireylerin veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için başvurdukları, stratejik davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar çoğunlukla örtük, gayri resmi ve dolaylı yollarla yürütülmekte olup doğrudan gözlemlenmesi güç süreçlerdir (Ferris, Russ ve Fandt,1989; Kaçmar ve Carlson,1997). Örgütsel yaşamın hemen her düzeyinde gözlenebilen bu taktikler, özellikle karar alma, kaynak dağılımı ve güç mücadelesi bağlamlarında önemli rol oynamaktadır (Pfeffer, 1992; Karadal, 2013).

3.2. Siyasi Taktiklerin Sınıflandırılması

Literatürde farklı boyutlarda sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes (1979) ile Ferris ve Kacmar'ın (1992) çalışmaları bu alanlarda temel referans kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda örgütsel bağlamda en sık karşılaşılan 10 temel siyasi taktik kavramının kullanım koşulları ve olası riskleri birlikte verilmektedir.

Yöneticileri Etkileme (Upward Influence): Üst yöneticileri etkileme çalışanların karar vericilerin tutum ve algılarını yönlendirmek amacıyla uyguladıkları stratejik davranışlardır. Çalışanların yöneticinin önem verdiği konulara vurgu yaparak ya da destekleyici bilgiler sunarak etkili olmaya çalıştıkları görülmektedir (Yukl ve Falbe,1990). Bu taktik özellikle hiyerarşik yapının baskın olduğu örgütlerde ve terfi dönemlerinde sıkça kullanılmaktadır. Ancak bu davranışların aşırıya kaçması durumunda samimiysizlik olarak algılanması da olasıdır (Ferris vd. ,1994; Sözen ve Basım, 2016).

Görünürlük ve İmaj Yönetimi: İmaj yönetimi, bireylerin örgüt içi algılama biçimlerini stratejik olarak yönlendirme çabalarını ifade eder. Kendini tanıtmak, başarıların ön plana çıkarılması, sosyal ortamlarda görünür olma bu kapsama dahil edilebilir (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan,1995). Bu tür taktikler özellikle rekabetin yoğun olduğu örgütlerde ve performans değerlendirmeleri öncesinde etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra aşırıya kaçıldığında kişinin kibirli ya da fırsatçı olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Bolino, Kacmar, Turnley ve Gilstrap, 2008; Karcioğlu ve Kâhya,2011).

Bilgi Yönetimi ve Bilgi Saklama: Bilgi, örgütlerde en kritik güç kaynaklarından biridir (Pfeffer, 1992). Bu nedenle bilginin stratejik biçimde paylaşılması veya gizlenmesi, önemli bir siyasi taktik olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin belirli bilgilerin yalnızca seçili aktörlere aktarılması veya kritik bilgilerin saklanması karar süreçlerinde avantaj sağlayabilmektedir (Frost,1987). Ancak bilgi saklama davranışı, uzun vadede örgütsel güveni zedelemekte ve bütünlüğü olumsuz etkilemektedir (Kassing,2001; Yıldız, 2013).

Koalisyon Kurma ve İttifaklar: Koalisyon kurma benzer çıkarları olan bireylerin veya grupların güçlerini birleştirerek, ortak hareket etmesi şeklinde tanımlanabilir (Brass ve Burkhardt,1993). Özellikle kolektif kararların alındığı örgütlerde veya üst yönetimle iletişimin sınırlı olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Ancak dışlayıcı bir yapıya büründüğünde, örgüt içerisinde; 'biz ve onlar' ayrımının pekiştirilerek çatışma ortamlarına zemin hazırlayabilmektedir (Mintzberg, Sözen, 2017).

Başarıyı Sahiplenme: Başarıyı sahiplenme başkalarının katkılarını küçümseyerek ya da yok sayarak başarıların yalnızca kendi çabalarıyla gerçekleştiğini iddia etme davranışdır. Bu taktik özellikle bireysel performans ölçütlerinin ön planda olduğu kurumlarda yaygındır. Ancak etik açıdan ciddi sorunlar barındırmakta ve uzun vadede güven kaybına yol açmaktadır (Ferris ve Judge, 1991; Özen ve Kalemci, 2012).

Dedikodu ve Söylenti Yayma: Bu durumda bilgi kirliliği oluşturularak rakipleri zayıflatma ya da bireyin kendi konumunu güçlendirme amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle güvenin düşük ve denetimin zayıf olduğu kurumlarda bu tür davranışlar artış göstermektedir (Kurland ve Palled, 2000). Ancak dedikodu ve söylenti örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyerek iş ortamını olumsuz yönde etkilemektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

Perdeleme ve Suç Yönlendirme: Perdeleme bireylerin sorumluluklarını gizleyerek, hataları başkalarına yüklemeleri ile, ortaya çıkmaktadır. Özellikle hesap verme kültürünün zayıf olduğu yapılarda yaygındır. Bu tür davranışlar kısa vadede kişisel çıkar sağlayabilse bile uzun vadede liderlik güvenilirliğini olumsuz yönde sarsmaktadır (Ferris vd., 1994; Sözen ve Basım, 2016).

Gözdağı verme ve Korkutma: Bu taktik, rakipleri yıldırma için tehditkâr davranışların sergilenmesini içerir. Yetkinin kötüye kullanılarak çalışanların susturulması ya da üstü kapalı tehditler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Güç dengesizliğinin yoğun olduğu yapılarda etkili gibi görülsede psikolojik güvenliği zedelemekte ve olumsuz liderlik göstergesi olarak da değerlendirilmektedir (Ashforth, 1994; Karcioğlu ve Kâhya, 2011).

Bilinçli Sessizlik: Bireylerin kritik konularda bilinçli olarak sessiz kalması riskli durumlarda tarafsız bir görünüm sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Moriison ve Miliken, 2000). Yüksek riskli kararlar süreçlerinde çatışmadan kaçınmayı sağlayabilirken, uzun vadede güvensizlik yaratabilmekte ve pasif-agresif davranış olarak algılanabilmektedir (Çakıcı, 2007).

Oyunlaştırılmış Sadakat: Bu taktik, bireylerin gerçekte katılmadıkları bir görüşe stratejik nedenlerle destek veriyor gibi davranmalarını ifade etmektedir. Özellikle üst yönetim görüşlerine aykırı davranışların dışlandığı yapılarda görülmektedir. Ancak uzun vadede inandırıcılığı zedeleyerek güven sorunlarına yol açabilmektedir (Mintzberg, 1983; Sözen, 2017).

4. Örgütsel Siyasi Taktiklerin Uygulama Koşulları ve Sonuçları

Örgütlerde kullanılan siyasi taktikler, her zaman aynı etkiyi göstermez, belirli bağlamsal koşullarda uygulanabilirlik kazanır ve farklı düzeylerde çeşitli sonuçlara yol açar. Bu sonuçlar bireysel, grupsal ve kurumsal boyutlarda hem

olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler ve çalışanların, siyasi taktikleri uygularken, bağlamın özelliklerini dikkate alması önem arz etmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992).

Siyasi taktiklerin etkinliğini belirleyen, koşullar literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Güç konumu örgüt kültürü, zamanlama, bireylerin algı yönetimi yetenekleri ve kriz dönemleri bu bağlamda öne çıkmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991; Yüksel, 2013).

Tablo 1. Örgütsel Siyasi Taktiklerin Uygulama Koşulları ve Sonuçları. ((Kacmar ve Ferris, 1991; Yüksel, 2013))

Faktör	Açıklama
Güç Konumu	Güçlü bireyler daha doğrudan siyasi taktikleri uygulayabilirken, güçsüz aktörler örtük ve dolaylı stratejilere başvurur.
Kurum Kültürü	Açık iletişimi destekleyen kültürlerde perdeleme olumsuz karşılanırken, hiyerarşik yapılarda stratejik sessizlik tercih edilir.
Zamanlama	Terfi, bütçe paylaşımı veya performans değerlendirme süreçlerinde siyasi davranışların sıklığı artar.
Algı Yönetimi Yeteneği	Aynı taktik, bireyin ikna kabiliyetine göre etkili olabileceği gibi ters etkilere de yol açabilir.
Kriz veya Değişim Süreci	Belirsizlik dönemlerinde siyasi davranışlar yoğunlaşır; bireyler pozisyonlarını koruma veya avantaj elde etme çabasına girer.

Bireysel Düzeyde Sonuçlar: Siyasi taktikler bireyler açısından kimi zaman faydalı sonuçlar doğurabilirken, kimi zamanda ciddi riskler barındırır (Kanter, 1977; Erden ve Dikmetaş, 2009).

- **Olumlu Sonuçlar:** Güç ve otorite kazanımı, Terfi veya görev atamalarında avantaj elde etme, Kaynaklara ve bilgiye kolay erişim, Karar alma süreçlerinde görünürlük sağlama.
- **Olumsuz Sonuçlar:** Güvensizlik ortamına katkı sağlama, Kişisel imajın zedelenmesi, Etik dışı algılanma riski, Stres, tükenmişlik ve iş doyumunun azalması

Grup ve Takım Düzeyinde Sonuçlar: Örgütlerde sergilenen siyasi davranışların grup ve takım düzeyindeki yansımaları, alan yazında hem yapıcı hem de yıpratıcı yönleriyle ele alınmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Polatçı, 2014). Politik süreçler, grup üyeleri arasında dayanışma duygusunu ve savunma mekanizmalarını güçlendirerek, bireylerin örgütsel belirsizliklere karşı daha dirençli hale gelmelerine katkı sunabilir. Ayrıca, siyasi farkındalığın ve stratejik düşünme becerisinin artması, üyelerin örgüt içindeki güç ilişkilerini daha sağlıklı biçimde analiz etmelerine ve bu doğrultuda daha bilinçli kararlar almalarına olanak tanımaktadır. Ancak, politik davranışların

aşırı düzeyde sergilenmesi durumunda, grup içinde kutuplaşma, hizipleşme ve klikleşme eğilimleri güçlenmekte; bu da bilgi paylaşımını, karşılıklı güveni ve iş birliğini zayıflatmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel siyasetin grup dinamikleri üzerindeki etkisi, örgütte algılanan adalet düzeyi, liderlik anlayışı ve üyelerin politik yetkinlikleri gibi değişkenlere bağlı olarak işlevsel ya da yıkıcı bir karakter kazanabilmektedir.

Kurumsal Düzeyde Sonuçlar: Örgütlerde siyasi davranışların yarattığı sonuçlar, kurumun sahip olduğu kültüre ve yönetim anlayışına göre değişiklik göstermektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 2010; Yılmaz ve Taşdelen, 2019). Yapıcı siyasi kültürün varlığında; Adaptasyon ve değişim süreçleri kolaylaşır, yüksek performans gösteren çalışanların ön plana çıkarılması sağlanır, Karar alma mekanizmalarında esneklik artar. Yıkıcı siyasi kültürün varlığında; yetkin çalışanların kurumu terk etmesi (Beyin göçü), etik değerlerin zayıflaması, stratejik kararların liyakat yerine ittifaklara göre alınması, yönetime duyulan güvenin azalması.

Taktiklerin Etik Boyutu Üzerine Değerlendirme: Siyasi taktikler örgütlerde her zaman etik dışı kabul edilmemektedir. Ancak etik sınırların nerde bağladığı ve hangi davranışların 'ikna' hangi davranışların 'manipülasyon' olduğunun belirlenmesi çoğunlukla gri bir alan oluşturmaktadır (Pfeffer,1992; Erdem,2010).

Etik Karar Verme Kriterleri:

- **Amaç**–Taktik bireysel çıkar için mi, yoksa ortak faydaya hizmet için mi kullanılmaktadır?
- **Şeffaflık** – Davranışlar açık ve dürüst mü, yoksa örtük ve yanıltıcı mı yürütülmektedir?
- **Zarar** – Taktik, bireyler ya da örgüt açısından doğrudan veya dolaylı zarar doğuruyor mu?
- **Uzun Vadeli Etki** – Kullanılan taktik, kurum içi ilişkiler ve örgütsel itibar üzerinde kalıcı bir olumsuz etki yaratabilir mi?

Etik Dışı Siyasi Taktiklerin Belirtileri ve Yönetmelik Önerileri: Örgütlerde siyasi taktiklerin varlığı kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak bu taktiklerin örgütsel işleyiş üzerinde yapıcı mı yoksa yıkıcı mı sonuçlar doğuracağı; büyük ölçüde kurumun sahip olduğu kültürel değerler, liderlik tarzı ve çalışanların etik duyarlılık düzeyiyle yakından ilişkilidir (Mintzberg,1983; Pfeffer,1992; Erdem, 2010). Etik dışı siyasi davranışların en belirgin göstergeleri arasında şu unsurlar öne çıkmaktadır; haksız terfi ve ödüllendirme süreçleri,bilgi

manipülasyonu ve yanlış yönlendirme, başkalarının emeğini sahiplenme, çalışanları topluluk önünde küçük düşürme.

Bu tür davranışların yaygınlaşması, örgüt içinde güven kaybına, motivasyon düşüklüğüne ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Yılmaz ve Taşdelen, 2019).

Yönetmelik Öneriler: Etik dışı siyasi davranışların önlenmesi ve örgütsel siyasetin yapıcı bir zeminde yönetilebilmesi için yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir (Kanter,1977; Yüksel,2013; Polatçı,2014).

Objektif Performans Değerlendirme: Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde ölçülebilir, adil ve şeffaf kriterler kullanılmalıdır.

Süreç Odaklı Yönetim: Yöneticiler çalışanların yalnızca sonuçlarını değil aynı zamanda sürece yönelik katkılarını da dikkate almalıdır.

Açık İletişim ve Güven Kültürü: Adalet, şeffaflık ve güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Etik Sınırlar İçinde Politik Becerilerin Geliştirilmesi: Çalışanlara politik farkındalık ve etkileme becerileri, etik çerçevede eğilimler yoluyla kazandırılmalıdır.

Kurumsal Geri Bildirim Mekanizmaları: Siyasi davranışların yıkıcı boyuta ulaştığı durumlarda, etkili ve düzenli geri bildirim sistemleri işletilmelidir.

Bu önerilerin hayata geçirilmesi ile birlikte, örgütlerde siyasetin yapıcı bir araç olarak değerlendirilmesine katkı sağlayacak hem bireysel hem de kurumsal performans üzerinde olumlu etkiler doğuracaktır.

4.1. Örgütsel Siyasetin Sonuçları: Performans, Etik ve Psikolojik Etkiler

Örgütsel siyaset yalnızca güç bağlamında değil; aynı zamanda bireyler, gruplar ve kurumlar üzerinde çok boyutlu etkiler yaratan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu etkiler, örgütsel iklimin niteliği, liderlik tarzı ve kurum kültürüne bağlı olarak hem yapıcı hem de yıkıcı biçimde ortaya çıkabilmektedir (Mintzberg,1983; Pfeffer,1992; Yüksel,2013). Bu kapsamda örgütsel siyasetin etkileri üç düzeyde ele alınabilir: Bireysel Etkiler, Grup ve Takım Düzeyinde Etkiler, Kurumsal (Örgütsel) Etkiler

4.1.1. Bireysel Etkiler

Psikolojik Etkiler: Siyasetin bireyler üzerindeki etkileri, olumlu ve olumsuz yönleriyle farklılaşmaktadır: Politik becerisi yüksek bireylerde öz-yeterlik ve özgüven artışı, etkileme ve ikna becerilerinin gelişmesi, sosyal farkındalık ve

örgütsel duyarlılığın artması, sarar süreçlerine katılım yoluyla aidiyet hissi olumlu etkiler olarak yansırken; iş stresi ve tükenmişlik (burnout), kaygı ve belirsizlik hissi, iş doyumunun azalması, adaletsizlik algısı ve güvensizlik olumsuz etkiler olarak oartaya çıkmaktadır. Özellikle yüksek siyasallaşma düzeyine sahip kurumlarda, örgütsel sinizm ve örgütsel yabancılaşma gibi olumsuz duygusal tepkilerin yaygınlaştığı görülmektedir (Erdem,2010; Polatçı, 2014).

Kariyer Üzerine Etkiler: Kısa vadede; politik manevraları ustalıkla kullanan bireyler görünürlük kazanabilir, üst yönetimle ilişkilerini güçlendirerek terfi veya ödüllendirme süreçlerinde avantaj sağlayabilir.Uzun vadede; ancak etik dışı stratejiler güven kaybına neden olmakta ve bireyin fırsatçı olarak etkilenmesine yol açabilmektedir.

Ferris ve arkadaşlarının (2005) araştırmaları politik becerisi yüksek çalışanların performanslarının ve terfi oranlarının daha yüksek olduğunu, ancak bu etkinin etik algı ve örgütsel güven ile doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

4.1.2. Grup ve Takım Düzeyinde Etkiler

Örgütsel siyaset grup dinamikleri üzerinde hem olumsuz hem de belirli koşullarda olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Olumsuz açıdan bakıldığında, iç klikleşme ve hizipçiliğin artması, bilgi paylaşımına azalma ve gizlilik kültürü, karar süreçlerinde gecikme ve güvensizlik, bunlar da çatışmaların artmasına, grup uyumunun azalmasına ve kolektif performansın düşmesine yol açmaktadır.Ayrıca politik ortamda bireysel çıkarların koruma eğilimine girildiğine bilgi paylaşımı ve ortak hedeflere bağlılık azalmakta, psikolojik güvenlik ortamı bozulmaktadır. Buna karşılık olumlu etkileri açısından bakıldığında da bireyleri stratejik düşünmeye, örgüt içi güç dengelerini daha iyi anlamaya ve etkili ilişkiler kurmaya yönelttiğinde, grup içinde esneklik ve uyum yeteneğini artırabildiği gözlemlenmektedir. Dolayısıyla örgütsel siyasetin grup dinamikleri üzerindeki etkisi, grubun liderlik tarzına, örgütsel adalet algısına ve üyelerin politik becerilerine bağlı olarak yıkıcı ya da işlevsel bir nitelik kazanabilmektedir. (Ferris et al., 2002; Rosen et al., 2009; Polat, 2018; Demirtaş & Biçkes, 2014; Özutku & Altındağ, 2012)

Liderin taraflı davranması ya da siyasi manipülasyonlara göz yumması, ekip içi güveni zedeleyebilir. Bu durum bazı çalışanların görüşlerinin sürekli ön plana çıkmasına, diğerinin ise bastırılmasına yol açarak katılımcı yönetim anlayışını zayıflatmaktadır (Kanter,1977; Yılmaz ve Taşdelen,2019).

4.1.3. Kurumsal (Örgütsel) Etkiler

4.3.3.1. Performans Üzerindeki Etkiler

Pozitif Yönlü Etki: Yapıcı siyaset, stratejik uyum ve rekabet avantajı sağlayabilir; politik farkındalığı yüksek çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmada önemli katkı sunar.

Negatif Yönlü Etki: Yıkıcı siyaset kaynak israfına, karar alma süreçlerinde tıkanıklığa ve bürokratik karmaşaya yol açarak verimliliği düşürür (Pfeffer, 1992).

Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkiler: Örgütsel siyasetin örgüt kültürü üzerindeki etkileri çok boyutlu olup, hem yapıcı hem de yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Uygun biçimde yönetildiğinde örgütsel siyaset, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik ederek katılımcı ve çok sesli bir örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayabilir. Bu durum, örgüt içinde farklı bakış açılarının temsil edilmesini, stratejik düşünmenin güçlenmesini ve yönetsel esnekliğin artmasını destekler (Ferris et al., 2002; Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Böyle bir kültürel ortamda bireyler, güç dengelerini daha bilinçli algılayarak örgütün uzun vadeli hedeflerine yönelik daha stratejik ve bütüncül bir perspektif geliştirebilirler. Ancak örgütsel siyaset kontrolsüz biçimde yoğunlaştığında, örgüt kültürü üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi, bireyci ve çıkar odaklı yapılanmalar güç kazanmakta; etik değerler aşınmakta ve örgüt içinde güvensizlik, içe kapanıklık ile kutuplaşma eğilimleri artmaktadır. Bu durum, adalet algısının zayıflamasına, hizipçiliğin yaygınlaşmasına ve örgütsel bağlılığın düşmesine yol açabilmektedir (Polat, 2018; Demirtaş & Bıçkes, 2014). Dolayısıyla örgütsel siyasetin kültürel yansımaları, liderlik tarzı, örgütsel adalet algısı ve yönetsel denetim mekanizmalarının etkinliği gibi faktörlere bağlı olarak demokratik ve katılımcı bir kültürü destekleyici ya da etik erozyonla sonuçlanan bir iklimi besleyici nitelik kazanabilmektedir.

4.1.4. Etik İklim ve Güven Düzeyi

Yoğun siyasallaşma, etik iklimi zayıflatmakta ve çalışanların örgüte olan güvenini azaltmaktadır. Bu durum uzun vadede psikolojik güvenin azalmasına, inovasyon ve yaratıcılığın ise engellenmesine yol açmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Yüksel, 2013).

4.1.5. Stratejik Denge Gerekliği

Örgütsel siyasetin tamamen ortadan kaldırılması, mümkün olmadığı gibi, mutlak biçimde olumlanması da doğru değildir. Burada önemli olan yapıcı

ve yıkıcı siyasetin ayrımının yapılabilmesi ve stratejik yönetim aracılığıyla bu davranışların etik çerçevede dengelenebilmesidir (Mintzberg, 1983; Polatçı, 2014).

4.5.1.Yönetmel Çıkarımlar

Yöneticiler çalışanlara siyasetin etik sınırlarını öğretecek farkındalık çalışmaları yapmalıdır.

Kurumlara siyaseti bastırmak yerine, şeffaf ve adil bir kültür aracılığıyla yönetmek esastır.

Politik beceri geliştirme, örgütsel eğitim programlarına entegre edilmelidir.

5. Etik açısından Örgütsel Siyaset: Sınırlar, İkilemler ve Dönüşüm

Örgütsel siyaset, doğası gereği güç, çıkar ve etkileme süreçleriyle ilişkilidir. Bununla birlikte bu süreçler çoğu zaman etik ilkelerle kesişmekte veya çatışmaktadır. Dolayısıyla bir siyasi davranışın, etik olup olmadığını değerlendirmek, yalnızca kullanılan taktikleri değil, aynı zamanda bu taktiklerin amaçlarını ve sonuçlarını birlikte analiz etmeyi gerektirir (Pfeffer, 1992; Yüksel,2013). Bu bölümde örgütsel siyasetin etik sınırları, ikilemleri ve dönüşüm yolları kapsamlı bir biçimde ele alınacaktır.

5.1. Örgütsel Siyaset- Etik Gerilimi

Etik ve siyaset, örgütsel yaşamın iki temel ancak çoğu zaman çatışan yönünü temsil etmektedir. Etik, evrensel değerlere, adalet ilkesine ve doğruluk temelli sorumluluk anlayışına dayanırken; siyaset daha çok güç, etki ve çıkar odaklı, durumsal ve pragmatik bir nitelik taşımaktadır (Mintzberg, 1983; Erdem, 2010). Bu iki kavramın temel kaygı ve yaklaşımlarındaki farklılık, örgütsel karar süreçlerinde sıkça gerilim yaratmaktadır. Etik yaklaşım “ne doğrudur?” sorusuna yanıt ararken, siyaset “ne işe yarar?” sorusu üzerinden hareket eder. Dolayısıyla etik uzun vadeli güven, itibar ve sürdürülebilirlik odaklı bir bakış açısı sunarken, siyaset çoğu zaman kısa vadeli kazançlar veya konum avantajı elde etmeyi amaçlar. Bu durum, örgütlerde etik dışı siyasi davranışların “amaç aracı meşrulaştırır” anlayışıyla rasyonelleştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997).

5.2. Siyasi Davranışlarda Etik Sınırlar

Bir siyasi davranışın etik sınırlar içinde olup olmadığını değerlendirmek için literatürde üç temel soru öne çıkarılmaktadır (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). İlk olarak, **niyet** boyutu, bireyin yalnızca kendi çıkarlarını

mı gözettiğini yoksa ortak faydayı da dikkate alıp almadığını sorgular. İkinci olarak, **araçlar** boyutu, kullanılan taktik ve yöntemlerin aldatici, manipülatif veya zarar verici nitelikte olup olmadığını inceler. Üçüncü olarak, **sonuçlar** boyutu, karar veya eylemin bireyler ve örgüt üzerindeki etkilerini ve ortaya çıkan sonuçların bireysel ve kurumsal faaliyetlerle ilişkisini değerlendirir.

Etik sınırların aşıldığını gösteren tipik göstergeler arasında; bilgi saklama veya çarpıtma, başkalarının başarısını sahiplenme, ayrımcılık, klikleşme veya dışlama, stratejik sessizlik yoluyla sorumluluktan kaçma ve gücün kötüye kullanımı veya tehdit unsurları yer almaktadır (Polatçı, 2014; Özkalp ve Kirel, 2018). Bu çerçevede, örgütlerde siyasal davranışların etik boyutu, niyet, araç ve sonuçların bütünsel olarak değerlendirilmesiyle belirlenebilir.

5.3. Etik Dışı Siyasi Davranışların Kurumsal Sonuçları

Etik dışı siyasi davranışların yaygın biçimde görüldüğü örgütlerde, zamanla bir dizi yapısal ve kültürel sorun kronik hale gelmektedir (Buchanan ve Badham, 2008). Öncelikle **kurumsal güven** zayıflamakta; çalışanlar hem üst yönetime hem de birbirlerine karşı güvensizlik geliştirmektedir. Bu durum, örgütsel dayanışmayı ve iş birliğini olumsuz yönde etkilemektedir. **Adalet algısının** zedelenmesiyle birlikte, çalışanlar terfi, ödül ve kaynak dağılımlarında tarafsızlık veya kayırmacılık olduğunu düşünmekte, bu da örgütsel bağlılık düzeyini düşürmektedir. **Çalışan bağlılığındaki** azalma, bireylerin kendilerini değersiz ve dışlanmış hissetmelerine neden olurken, **iş etiği kültürü** de giderek zayıflamakta; etik normlar, politik çıkarların gölgesinde ikinci plana itilmektedir. Sonuç olarak, bu süreçler kurumun **dış imajını** da olumsuz etkileyerek, kamuoyu ve paydaşlar nezdinde kurumsal itibara zarar vermektedir (Buchanan ve Badham, 2008).

5.4. Etik Liderlik ve Siyasal Davranış

Etik liderlik, siyasetin yıkıcı etkilerini azaltan en önemli mekanizmalardan biridir. Etik lider, yalnızca doğru olanı yapmakla kalmaz aynı zamanda çevresine etik değerleri aşılar, güven tesis eder. Etik liderliğin varlığında siyasi davranışlar 'kontROLSÜZ GÜÇ' olmaktan çıkar, liyakat temelli rekabeti destekler. Bu bağlamda etik lider, hem karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hakkaniyeti gözetir hem de örgüt üyelerine rol model olarak etik davranış standardını yaygınlaştırır. Brown, Trevino ve Horison'un (2005) bulgularına göre, etik liderliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışan bağlılığı ve psikolojik güven artmaktadır.

Etik liderliğin bulunduğu örgütlerde, araştırmalar etik liderliğin örgütsel bağlılığını ve psikolojik güvenini artırarak, çalışanların politik süreçlerde

kendilerini daha güvende hissetmelerini sağladığını göstermektedir (Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2011). Diğer taraftan yapılmış başka bir çalışmada, Akdoğan ve Demirtaş (2014) etik liderliğin örgütsel güveni artırdığını ve çalışanların olumsuz siyasal algılarını azalttığını ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde, Yıldız (2016) etik liderliğin çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirdiğini ve adalet algısını pekiştirdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda etik liderlik, yalnızca bireysel davranışların yönlendirilmesinde değil, aynı zamanda örgütsel siyasetin yapıcı çerçevede sürdürülmesinde de etkili bir role sahiptir.

5.5. Siyaseti Dışlamak Değil, Dönüştürmek

Örgütsel siyaset, ortadan kaldırılması gereken bir tehdit değil; etik çerçevede yönetilmesi gereken bir gerçekliktir. Etik normlarla uyumlu biçimde yönetildiğinde siyaset; kurumsal öğrenmeyi hızlandırabilir, stratejik uyumu artırabilir, daha katılımcı ve kapsayıcı karar süreçleri ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla mesele, siyaseti bastırmak değil etik liderlik, adil sistemler ve şeffaf kültür aracılığıyla dönüştürmektir (Pfeffer,1992; Polatçı, 2014). Nitekim literatürde de siyasetin dönüştürücü potansiyeline dikkat çekilmektedir. Örgütsel siyasetin, etik liderlik, adil performans değerlendirme sistemleri ve şeffaf örgüt kültürü aracılığı ile yönlendirilmesi, siyasetin yıkıcı boyutlarını dengeleyerek, yapıcı bir işlem kazanmasını mümkün kılar (Gandz, Murray, 1980). Bu bağlamda mesele siyaseti yok etmek değil, onun doğasında bulunan güç ilişkilerini etik normlar çerçevesine dönüştürerek, örgütsel etkinlik ve çalışan refahına hizmet eden bir mekanizma haline getirmektir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu kitap bölümü boyunca örgütsel siyaset olgusu çok boyutlu bir perspektiften ele alınmıştır. Kavramın tanımları teorik yaklaşımlar, siyasi taktiklerin sınıflandırılması, bireysel ve kurumsal etkileri ile etik boyutu kapsamlı bir biçimde tartışılmıştır. Elde edilen temel bulguları kısaca özetlemek gerekirse; Örgütsel siyaset, bireylerin güç ve çıkar mücadelesi çerçevesinde ortaya çıkan karmaşık bir sosyal süreçtir (Pfeffer, 1992). Siyasi davranışlar, bireylerin örgüt içindeki konumlarını güçlendirme, kaynaklara erişim sağlama ya da karar süreçlerini etkileme amacıyla başvurdukları bilinçli stratejilerdir (Mintzberg,1983). Bu davranışların bir kısmı yapıcı sonuçlar doğururken, bir kısmı yıkıcı ve etik dışı sonuçlara yol açabilmektedir (Ferris vd.,2005). Kurumlar için temel mesele, siyaseti bastırmak değil, aksine onu şeffaf, yönetilebilir ve etik temelli bir çerçeveye oturtmaktır (Yıldız 2018; Polat, 2020).

6.1. Örgütsel Siyasetin Yönetimi İçin Stratejik Öneriler

Etkin bir örgütsel siyaset yönetimi hem yapısal hem de kültürel boyutta önlemler gerektirir. Literatür ve uygulama ışığında beş stratejik öneri öne çıkmaktadır:

Etik ve adil Liderlik Geliştirme: Etik ve tarafsız liderler siyasi davranışların yozlaşmasını engelleyerek örgüt kültürünü olumlu yönde dönüştürürler. Bu bağlamda etik rol modeller, çalışanların bağlılık ve güven düzeyini yükseltmektedir (Koçel, 2021).

Açık ve Şeffaf İletişim Kanalları Kurma: Bilgi saklama ve manipülasyonun önlenmesi, güven temelli bir iletişim sisteminin kurulması ile mümkündür. Şeffaf iletişim ortamı, yıkıcı siyasi davranışların en önemli panzehirlerinden biridir (Robbins ve Judge, 2019).

Liyakat ve objektif Performans Sistemleri: Terfi ödüllendirme süreçlerinin adil ve liyakate dayalı biçimde yürütülmesi, çalışanların adalet algısını güçlendirmekte ve yıkıcı siyasetin cazibesini azaltmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007; Aytaç, 2019).

Politik Becerilerin Geliştirilmesi: Çalışanlara ikna, uzlaşma, çıkar dengesi kurma gibi politik becerilerin kazandırılması, örgütsel etkinliği artırır. Ancak bu becerilerin mutlaka etik normlar çerçevesinde öğretilmesi gerekir (Karadal, 2017).

Kurumsal Değerlerin ve Etik Kodların Güçlendirilmesi: Siyasi davranışlara ilişkin etik sınırların belirlenmesi, açık kurumsal nöroların oluşturulması ve etik dışı davranışlara yaptırım uygulanması, uzun vadede örgüt kültürünü korur (Eren, 2013).

6.2. Örgütsel Siyasetin Geleceği: Dönüşüm ve Dijitalleşme

Günümüzde örgütsel siyasetin geleceği dijitalleşme ve değişen çalışma modelleri bağlamında yeniden şekillenmektedir. Yüz yüze etkileşimlerin azalması ile birlikte, siyaset artık dijital ortamlara kaymaktadır. Çevrimiçi toplantılar, e-posta trafiği ve sanal koalisyonlar, yeni türden bir dijital siyaseti beraberinde getirmektedir (Cascio ve Montealegre, 2016). İnsan kaynakları analitiği ve veri temelli karar sistemleri, subjektif etkileri sınırlayarak şeffaflığı artırabilir. Ancak aynı zamanda ‘veri manipülasyonu’ da yeni bir siyasi araç haline gelebilir (Belanger ve Crossler, 2011). Z kuşağı başta olmak üzere yeni nesil çalışanlar, daha şeffaf, etik ve katılımcı bir kurumsal kültür talep etmektedir. Bu da kurumları, yapıcı siyaseti destekleyen bir yönetim modeline yöneltmektedir (Twenge, 2010; Yıldız, 2018). Sonuç olarak, örgütsel siyaset yok edilmesi gereken bir olgu değil; anlaşılması, yönetilmesi ve etik normlarla

uyumlu hale getirilmesi gereken bir gerçekliktir. Siyaset; bastırıldığında yer altına çekilir, görmezden gelindiğinde yozlaşır, etik ve stratejik biçimde yönlendirildiğinde ise kurumsal avantaja dönüşür (Polat,2020). Dolayısı ile örgütler, siyasi davranışlara net sınırlar koyarken, aynı zamanda gelişimi destekleyen bir yapı inşa etmelidir. Böylece hem çalışanların potansiyeli açığa çıkarılabilir hem de kurumsal bütünlük ve sürdürülebilir başarı garanti altına alınabilir.

Kaynakça

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel güven üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel politika düzeyinin aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 223–236.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics. *Academy of Management Review*, 4(1), 77–83.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Aytaç, S. (2019). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel dedikodu ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 95–118.
- Béanger, F., & Crossler, R. (2011). Privacy in the digital age: A review of information privacy research in information systems. *MIS Quarterly*, 35(4), 1017–1041.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bolat, T., & Toprak, M. (2015). *Örgütlerde siyaset ve yönetim uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 441–470.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.

- Demirtaş, Ö., & Biçkes, D. M. (2014). *Örgütsel siyaset algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma*. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 45–62.
- Erdem, F. (2010). *Örgütsel davranışta etik sorunlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem, F., & Dikmetaş, E. (2009). Örgütlerde politika davranışları ve sonuçları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 231–246.
- Erdem, M., & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 83–96.
- Eren, E. (2013). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferris, G. R. (1989). Politics in organizations: Theory and research considerations. *Journal of Management*, 15(2), 131–145.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 1, pp. 179–254). Oxford: Elsevier.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2002). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., D. D. Frink, T. A. Bechr, & D. C. Gilmore. (1995). Political fairness and fair politics: The conceptual integration of divergent construct. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support* (pp. 25–50). London: Quorum Books.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251.
- Gilpin, D. R. (2010). Organizational image construction in a fragmented online media environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265–287.
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31(3), 464–481.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504.
- J. Gunn, & S. Chen. (2006). A micro-political perspective of strategic management. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics* (p. 212). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 57(2), 197–216.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Karadal, H. (2013). *Örgütsel davranışta güç ve politika*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karadal, H. (2017). Örgütlerde siyasal davranış ve etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 45–60.
- Karacioğlu, F., & Kâhya, C. (2011). İmaj yönetimi ve örgütsel sonuçları. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(3–4), 87–104.
- Kassing, J. W. (2001). From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442–470.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2021). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Özen, J., & Kalemci, R. A. (2012). Örgütsel politika algısı ve iş tatmini ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 339–352.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Özkul, E., & Bilgili, B. (2016). İçsel pazarlama, ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi açısından insan kaynakları. In *Turizm işletmelerinde in-*

- san kaynakları yönetimi ve uygulamaları* (pp. 3–21). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Peteraf, M. A. (2013). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and others don't*. Harper Business.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2015). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. (2018). *Örgütsel siyaset algısı ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiler*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(1), 95–112.
- Polat, M. (2020). Örgütsel siyasetin yönetiminde etik yaklaşımlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 233–250.
- Polatçı, S. (2014). *Algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü*. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 28(3), 63–86.
- Polatçı, Ş. (2014). Örgütsel siyasetin yönetim ve performans üzerindeki etkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 75-98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211–220
- Roskin, M. G., R. L. Cord, J. A. Medeiros, W. S. Jones: *Political Science: An Introduction*, 11th Edition, US, Pearson, 2010.
- Sabine, G. H.: *A History of Political Theory*, Illinois, Dryden Press, 1961, s.3-5.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tınaz, R. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sözen, C. (2017). Örgütlerde güç, politika ve çatışma. *Beta Yayıncılık*.

- Sözen, C., & Basım, H. N. (2016). Örgütsel davranışta politik davranışlar. *Beta Yayıncılık*.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- V.e.Schein, “Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality”, *The Academy of Management Review*, Vol.2. No.1, 1977, s. 66
- Vigoda, E. (2002). *Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 571–591.
- Vigoda, E. (2003). Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda, E. ve A. Cohen (2002), “Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study”, *Journal of Business Research*, 55, 311–324.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E., Y. DryzinAmit: “Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites”, Eds. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, *Handbook of Organizational Politics*, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.3-15
- Yıldız, K. (2016). Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 187-210.
- Yıldız, S. (2013). Bilgi paylaşımının önündeki engeller: Bilgi saklama davranışı üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 169-190.
- Yıldız, S. (2018). Örgütsel siyasetin çalışanlar üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 456–478.
- Yılmaz, M. K., & Taşdelen, A. (2019). Örgütsel politika algısı ve iş performansı ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 143–162.
- Yuki, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yüksel, Ö. (2013). *Örgütsel davranış*. Gazi Kitabevi.
- Zaccaro, S. J. (Ed.). (2016). *The Oxford handbook of leadership*. Oxford University Press.

Örgütlerde Güç Mücadeleleri 8

Cebrail Yakışır¹

Özet

Bu bölümde, örgütlerde yöneticiler arasındaki güç ilişkileri ve bu ilişkilerden doğan çatışmalar, kuramsal çerçeve ve güncel örneklerle ele alınmaktadır. Güç kavramı, yalnızca hiyerarşik yetki ya da resmî mevkilere dayalı bir olgu olmayıp, aynı zamanda sosyal ilişkiler, kültürel bağlam ve etik değerlerle şekillenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, örgütlerde gücün hem görünür hem de görünmez yönleri olduğu ve karar alma süreçlerinin yalnızca resmî otorite üzerinden değil, aynı zamanda gayriresmî ağlar, sosyal sermaye ve kişisel ittifaklar üzerinden de belirlendiği ortaya konmaktadır. Liderlik bağlamında ise dönüştürücü ve otoriter yaklaşımlar arasındaki farklar öne çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik, gücü çalışanların potansiyelini açığa çıkaran bir araç olarak kullanırken, otoriter liderlik daha çok baskı, kontrol ve cezalandırmaya dayalıdır. Bu iki model arasındaki ayırım, gücün paylaşımcı bir kaynak mı yoksa merkeziyetçi bir baskı unsuru mu olduğu sorusuna verilen yanıtla ilişkilidir. Çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırdığı; otoriter liderliğin ise çatışma ve direnç stratejilerini beslediği vurgulanmaktadır. Örgütlerdeki gayri resmî iletişim kanalları, yöneticiler arası ittifaklar ve sosyal ağların gücü, görünmez iktidar alanları ortaya çıkarmakta ve çoğu zaman resmî hiyerarşiden daha etkili olmaktadır. Kamu ve özel sektör örgütlerine yönelik verilen örnekler, güç ilişkilerinin bağlamsal boyutlarını somutlaştırmaktadır. Kamu kurumlarında mevzuata dayalı otorite öne çıkarken; özel sektörde patronaj, kayırmacılık ve sadakat ilişkileri belirleyici olmaktadır. Son olarak, güç, örgütsel kültür ve etik ilişkisi ele alınmış; gücün etik değerlere dayalı ve şeffaf biçimde kullanılmasıyla adalet algısının güçleneceği, buna karşın keyfi ve etik dışı güç kullanımının örgütsel yozlaşmaya yol açacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla, çağdaş örgütlerde sürdürülebilir başarı, gücün yalnızca bir kontrol mekanizması olarak değil; aynı zamanda etik, kültürel ve sosyal değerlerin taşıyıcısı olarak ele alınmasıyla mümkün olabilmektedir.

1 Dr. Cebrail YAKIŞIR, Diyanet İşleri Başkanlığı, cebrailyakisir@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-8678-3784

Giriş

Örgütlerde güç, otorite, hiyerarşi ve çatışma kavramları, yönetim biliminin en temel inceleme alanlarını oluşturmaktadır. Tarihsel olarak örgüt teorilerinin ilk evrelerinden itibaren bu kavramların yönetim pratiğinin ayrılmaz parçaları olduğu görülmektedir. Klasik yönetim anlayışı, gücü daha çok biçimsel otoriteyle özdeşleştirirken; modern ve eleştirel yönetim yaklaşımları, gücü yalnızca resmî kurallar ve hiyerarşik konumlarla değil, aynı zamanda gündelik ilişkiler, gayri resmî ağlar ve kültürel kodlarla açıklamaktadır. Paçacı ve Erdem'in (2017) ifade ettiği gibi güç olgusu, özünde bir "etkileme kapasitesi" olarak ele alınır. Bir aktörün diğerinin davranışlarını etkileme, yönlendirme veya kısıtlama yeteneği, örgütsel ilişkilerin temelini oluşturur. Ancak bu süreç daima karşılıklılık ve bağımlılık üzerine kuruludur: taraflardan biri diğerine daha fazla bağımlıysa, güç dengesizliği ortaya çıkar. Bu dengesizlik, örgütlerde yöneticiler arasında sıklıkla güç çatışmalarını tetikler.

Otorite, yöneticilerin meşru yetkilerini kullanarak karar alma ve astları yönlendirme biçimini ifade eder. Weberyen gelenekte otorite; geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal türlerde sınıflandırılırken, günümüz örgütlerinde bu kategoriler çoğu zaman iç içe geçmektedir. Araştırmalar, yöneticilerin yalnızca resmî otoriteye değil, aynı zamanda kişisel özelliklere, sosyal sermayeye ve ilişki ağlarına dayalı olarak da otorite kurduklarını göstermektedir (Arslan, 2018). Hiyerarşi ise örgütlerde işleyişin düzenlenmesi ve görevlerin tanımlanmasında işlevsel bir araç olmakla birlikte, çatışmaların da en önemli kaynağıdır. Hiyerarşik yapılarda üst-ast ilişkileri, yetki-sorumluluk dağılımları ve statü farklılıkları, yöneticiler arasında hem iş birliğini hem de rekabeti doğurur. Özellikle merkeziyetçi ve bürokratik örgütlerde hiyerarşinin katılığı, otorite kullanımının sertleşmesine, dolayısıyla güç mücadelelerinin artmasına yol açmaktadır. Öte yandan, örgüt içi ilişkilerin yalnızca formel kurallarla işlemediği, gayri resmî yapılar ve ağların da belirleyici rol oynadığı bilinmektedir. İnfomal ittifaklar, yöneticilerin hem kendilerini korumak hem de örgüt içinde nüfuzlarını artırmak amacıyla geliştirdikleri stratejik araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ittifaklar kimi zaman örgütsel dayanışmayı ve bilgi akışını güçlendirirken, kimi zaman da çıkar grupları arasında klikleşmeye ve örgütsel bütünlüğün zedelenmesine neden olabilmektedir (Paçacı & Erdem, 2017, s. 13).

Son yıllarda örgütlerde güç ve otoriteye bağlı çatışmaların yalnızca kurumsal süreçleri değil, bireylerin psikolojik ve sosyal yaşamlarını da etkilediği görülmektedir. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, cam tavan sendromu, mobbing ve kayırmacılık gibi olguların hiyerarşi

ve otorite ilişkileriyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Güç çatışmalarının yönetilemediği ortamlarda çalışanlarda tükenmişlik, yabancılaşma ve motivasyon kaybı gibi sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir (Çetinkaya & Sanioğlu Tanış, 2017: 609). Dolayısıyla yöneticiler arası güç çatışmaları, otorite ve hiyerarşinin işleyişi, gayri resmî ittifakların oluşumu ve örgütsel kültürün dinamikleriyle iç içe geçen çok katmanlı bir olgudur. Bu bölümde, yöneticiler arasındaki güç çatışmaları, hiyerarşi–otorite–direniş ilişkisi, ağ yapıları ve gayri resmî ittifaklar üzerinden ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Böylece hem kuramsal yaklaşımlar hem de Türkiye’de yapılan güncel araştırmalar ışığında örgütlerdeki güç ilişkilerinin çok boyutlu doğası tartışılacaktır.

1. Güç Mücadelelerinin Görünümü: Örgütsel Çatışmalar

Örgütler, sadece iş süreçlerinin yürütüldüğü mekanik yapılar değil, aynı zamanda insan ilişkilerinin, çıkarların, değerlerin ve güç dengelerinin sürekli müzakere edildiği sosyal alanlardır. Bu nedenle yöneticiler arası ilişkiler, çoğu zaman işbirliği ile rekabetin iç içe geçtiği dinamikler şeklinde karşımıza çıkar. Güç, bir yandan otoritenin uygulanmasını mümkün kılarken, diğer yandan farklı çıkar gruplarını karşı karşıya getiren bir araç haline gelir. Dolayısıyla çatışma, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir boyutu olarak değerlendirilmelidir. Modern yönetim literatüründe, çatışmaların yalnızca olumsuzluk değil, yenilik, yaratıcılık ve örgütsel dönüşüm için fırsat anlamına da gelebileceği kabul edilmektedir (Koçak & Aktaş, 2019:3). Ancak bunun gerçekleşebilmesi için, çatışmaların doğru yönetilmesi ve yapıcı kanallara yönlendirilmesi gerekir.

1.1. Çatışmaların Kaynakları

1.1.1. Kaynak Rekabeti ve Paylaşım Sorunları

Yöneticiler arasında en sık görülen çatışma nedeni, sınırlı kaynakların dağılımı üzerindeki rekabettir. Bütçeden alınacak pay, nitelikli insan kaynağına erişim veya teknolojik altyapıya yatırım konuları yöneticiler arasında gerginlik yaratabilmektedir (Alga, 2017, s. 102). Özellikle kamu sektöründe kaynakların politik ve bürokratik süreçlerle tahsisi, bu çatışmaları daha görünür kılmaktadır. Örneğin, pandemi sürecinde sağlık kurumlarında yöneticiler, hem bütçe hem de koruyucu ekipman temini konusunda ciddi bir paylaşım çatışması yaşamışlardır. Bazı yöneticilerin kaynaklara daha hızlı erişmesi, kurum içi adalet algısını zedelemiştir.

1.1.2.Statü ve Prestij Mücadelesi

Yöneticiler için yalnızca ekonomik kaynaklar değil, aynı zamanda statü, görünürlük ve prestij de bir güç kaynağıdır. Departmanlar arası üstünlük kurma çabaları, çoğu zaman “görünür olma” ve “karar mekanizmasında daha çok söz sahibi olma” hedefleriyle beslenir (Çalışkur, 2016: 37). Örneğin üniversitelerde fakülteler arası rekabet, kimi zaman öğrenci kontenjanları veya araştırma fonları üzerinden prestij çatışmalarına dönüşebilmektedir.

1.1.3.Kişisel Çıkarlar ve Kariyer Hırısı

Terfi, makam ve yetki paylaşımı gibi süreçler, yöneticilerin bireysel çıkarlarını örgütsel hedeflerin önüne koymasına neden olabilir. Bu durum, özellikle performans kriterlerinin belirsiz olduğu ortamlarda daha yoğun çatışmalara yol açmaktadır (Paçacı & Erdem, 2019: 5).

1.1.4.Kültürel ve Cinsiyet Temelli Faktörler

Kadın yöneticiler, hâlen birçok kurumda cam tavan engelleri, mobbing ve ayrımcılık ile karşılaşmaktadır (Mızrahi & Aracı, 2010:150). Bu durum, yöneticiler arası güç ilişkilerinde yeni gerilim hatları oluşturmaktadır.

1.2. Çatışmaların Görünüm Biçimleri

Açık Çatışmalar: Yöneticilerin doğrudan sözlü tartışmalar, toplantılarda sert eleştiriler veya yetki aşımı üzerinden karşı karşıya gelmeleri.

Örtük Çatışmalar: Bilgi saklama, işi yavaşlatma, e-postaları yanıtsız bırakma gibi dolaylı yöntemlerle yürütülen çatışmalar (Arslan, 2018:11).

Klikleşme ve Gayri Resmî İttifaklar: Yöneticilerin benzer çıkarlar etrafında ittifak kurması, örgüt içinde parçalı güç odakları yaratır (Köscaloğlu & Kahraman, 2022: 49).

Güncel Örnek: Büyük teknoloji firmalarında üst düzey yöneticilerin kendi ekiplerini “güç bloğu” haline getirerek CEO’ya karşı pozisyon alması, bu tür ittifakların tipik örneklerindendir.

1.3. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma yönetimi literatüründe yöneticilerin tercih ettiği stratejiler genellikle şu kategorilerde toplanır (Rahim, 1983; Yıldırım, 2020:52):

- *Rekabet (Competition):* Güç kullanarak üstün gelme çabası.
- *Kaçınma (Avoidance):* Çatışmadan tamamen uzak durma eğilimi.
- *Uyum Sağlama (Accommodation):* Karşı tarafın isteklerine boyun eğme.

- *Uzlaşma (Compromise)*: Karşılıklı tavizlerle orta yol bulma.
- *İşbirliği (Collaboration)*: Çatışmayı yapıcı çözümlerle fırsata dönüştürme.

Güncel Örnek: Kurumsal şirketlerde proje ekipleri arasındaki çatışmaların “agile yönetim” prensipleriyle işbirliğine dönüştürülmesi, işbirliği stratejisinin öne çıktığını göstermektedir.

1.4. Çatışmaların Sonuçları

Olumlu Sonuçlar:

- Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması
- Farklı bakış açılarının birleşmesi
- Kurum içinde dönüşüm süreçlerinin hızlanması

Olumsuz Sonuçlar:

- Motivasyon kaybı ve örgütsel bağlılıkta azalma
- Çalışanlarda yabancılaşma ve tükenmişlik (Alga, 2017: 98)
- Kurumsal kültürde parçalanma

1.5. Çatışmaların Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar

Yöneticiler arası çatışmalar, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumsal politikalarla da yönetilmelidir. Bu noktada:

- Şeffaf Performans Değerlendirme Sistemleri ile kariyer rekabeti sağlıklı hale getirilebilir.
- Katılımcı Karar Alma Mekanizmaları sayesinde kaynak paylaşımı daha adil kılınabilir.
- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikaları, cinsiyet temelli güç çatışmalarını azaltabilir.
- Kurumsal Etik Kodlar, klikleşme ve informal ittifakların yıkıcı etkilerini sınırlandırabilir.

Yöneticiler arası güç çatışmaları, örgütlerin doğasında bulunan ve tamamen ortadan kaldırılamayan bir olgudur. Ancak doğru yönetildiğinde, kurum içi inovasyon ve dönüşüm için bir itici güç haline gelebilir. Önemli olan, çatışmaları bastırmak değil; onları kurumsal öğrenmeye ve ortak hedeflere yönlendirmektir.

2. Hiyerarşi, Otorite ve Direniş

Örgütlerin en belirgin yapısal özelliklerinden biri olan hiyerarşi, toplumsal yaşamın en eski biçimlerinden beri varlığını koruyan bir düzenleme sistemidir. Tarihsel olarak kabile şeflerinden imparatorluk saraylarına, feodal beylerden modern bürokratik yapılara kadar uzanan geniş bir yelpazede, hiyerarşi hem iş bölümü hem de güç ilişkilerinin düzenlenmesinde temel mekanizma olmuştur. Weber'in bürokrasi anlayışı çerçevesinde, modern örgütlerde hiyerarşi rasyonel-legal otoriteye dayanır; görev tanımları, yetki alanları ve sorumluluklar kesin biçimde belirlenmiş olup her düzeyde ast-üst ilişkisi hukuki normlarla güvence altına alınmıştır (Yılmaz & Telsaç, 2021:43). Ancak bu düzenleme, yalnızca teknik bir işlev görmekle kalmaz; aynı zamanda iktidarın görünür ve görünmez biçimlerde dağıtılmasının da kurumsal aracıdır.

2.1.Hiyerarşinin Tarihsel Gelişimi

Hiyerarşinin örgütlerdeki tarihsel gelişimi, yönetim düşüncesinin evrimiyle paralel ilerlemiştir. Antik çağlardan itibaren ordular, dini kurumlar ve imparatorluklar gibi büyük ölçekli yapılar, katı hiyerarşik düzenlere dayanarak işleyişlerini sürdürmüşlerdir. Örgütler, güç ilişkilerini daima hiyerarşik bir yapılanma üzerinden şekillendirmiştir (Dikili, 2014:142). Max Weber'in tanımladığı “bürokratik otorite modeli”, modern hiyerarşik örgütlerin kuramsal temelini oluşturmuştur. Weber'e göre rasyonel-legal otoriteye dayalı bürokrasi, görevlerin uzmanlaşması, otoritenin kurallara bağlanması ve hiyerarşik bir komuta zinciri ile karakterizedir.

Sanayi devrimi sonrasında hiyerarşi, iş bölümü ve verimlilik üzerine kurulu bir örgütlenme modeli haline gelmiştir. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı, iş süreçlerinin standartlaştırılması ve işçi-üst yönetici ilişkilerinin kesin sınırlarla belirlenmesi yoluyla hiyerarşik yapıyı pekiştirmiştir. Benzer şekilde Henry Fayol'un yönetim ilkeleri, örgütlerde yetki, disiplin ve emir-komuta zinciri kavramlarını güçlendirmiştir (Kızanıklı ve diğ., 2016). 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ise, hiyerarşinin katı yapısı eleştirilmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütlerde yalnızca iş bölümü ve denetimin değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonlarının ve sosyal ihtiyaçlarının da önemli olduğunu vurgulamıştır. 1980'lerden itibaren küreselleşme, teknoloji ve iletişimdeki hızlı değişim, hiyerarşinin yataylaşması, esnekleşmesi ve proje temelli örgütlenmelere dönüşmesini hızlandırmıştır. Böylece hiyerarşi, tarihsel olarak otoriteyi kurumsallaştıran bir modelden, günümüzde esneklik ve katılımcılığı da içeren daha karmaşık bir yapıya evrilmiştir.

2.2.Hiyerarşi ve Otoritenin Kuramsal Temelleri

Otorite kavramı, yalnızca emir verme yetkisinden ibaret değildir; aynı zamanda bu emrin meşru kabul edilmesini sağlayan toplumsal kabule dayanır. Weber (1947), otoriteyi üç ideal tipe ayırarak (geleneksel, karizmatik, rasyonel-legal) modern toplumların ve örgütlerin esas itibarıyla rasyonel-legal otoriteye yaslandığını ileri sürmüştür. Ne var ki, örgütlerde yalnızca bu ideal tiplerle açıklanamayacak daha karmaşık güç ilişkileri de ortaya çıkar. Marksist yaklaşım, hiyerarşiyi işbölümünün doğal bir sonucu değil, egemen sınıfın çıkarlarını koruyan bir baskı aracı olarak görür. Foucault ise iktidarı merkezi bir mekanizma olarak değil, toplumsal dokunun en ince damarlarına kadar sızan, disiplin ve gözetim pratikleriyle yeniden üretilen bir ilişki biçimi olarak yorumlar (Dikili, 2014:151). Bu çerçevede örgütlerde hiyerarşi, yalnızca “yukarıdan aşağıya” işleyen emir zinciriyle değil; performans değerlendirme sistemleri, raporlama teknikleri, kamera gözetimleri, toplantı ritüelleri ve hatta kurum içi yazışma biçimleriyle de sürekli yeniden üretilir (Alga, 2017:99).

2.3.Hiyerarşinin İşlevleri ve Sorunları

Hiyerarşinin en temel işlevi, örgüt içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Astların üstlerinden emir alarak işlerini yerine getirmeleri, böylece örgütsel amaçlara ulaşılması sağlanır. Ancak hiyerarşi, yalnızca bir “düzen” değil, aynı zamanda bir “disiplin” mekanizmasıdır. Çalışanlar, belirlenmiş kuralların dışına çıktıklarında cezai yaptırımlarla karşılaşır; ödül ve terfi mekanizmaları da hiyerarşik düzeni pekiştirir. Bununla birlikte, hiyerarşinin işlevselliği her zaman sorgulanmaktadır. Çok katmanlı hiyerarşik yapılar karar alma süreçlerini yavaşlatır, bürokratik hantallığı artırır ve örgüt içi iletişimi zorlaştırır. Daha önemlisi, hiyerarşi çoğu zaman eşitsizlikleri pekiştirir. Kadın yöneticilerin cam tavan sendromu ile üst kademelere ulaşmakta zorlanmaları, hiyerarşinin yalnızca işlevsel bir yapı değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet kalıplarını yeniden üreten bir mekanizma olduğunu göstermektedir (Mızrahi & Aracı, 2010:151). Benzer şekilde, örgütlerde kayırmacılık, mobbing ve cinsel taciz gibi olgular da hiyerarşik düzenin yarattığı güç asimetrisinden beslenmektedir (İbicioğlu vd., 2009:30).

2.4.Otoriteye Karşı Direniş Biçimleri

Her otorite, kendi karşıtını da doğurur. Çalışanların otoriteye karşı geliştirdiği direniş pratikleri, açık eylemlerden ziyade gündelik, mikro ölçekli ve çoğu zaman görünmez yöntemlerle kendini gösterir. James Scott’un “gizli direnişler” kavramı, örgütlerde iş yavaşlatma, emirleri esnetme, pasif agresif tavırlar, sessiz sabotajlar veya alternatif iletişim ağları kurma gibi eylemlerle

somutlaşır (Scott, 1995:268). Öğretmenlerin merkezi sınav politikalarına karşı alternatif değerlendirme yöntemleri geliştirmeleri buna örnektir. Hemşirelerin katı hekim hiyerarşisine karşı, hasta bakımında esnek yorumlar geliştirmeleri ya da fazla mesaiye yönelik toplu “iş yavaşlatma” eylemleri, otoriteye karşı direnişin tipik biçimlerindendir. Bankacılık çalışanlarının performans baskısına karşı ortaklaşa bilgisayar sistemlerini “geciktirme” ya da müşteri hizmetlerinde süreyi uzatma stratejileri, görünmez direniş pratiklerine örnektir. Belediyelerde üst yönetimin politik yönlendirmelerine karşı alt kadroların dosyaları geciktirmesi, “emir uyguluyormuş gibi görünme” taktikleri yine direniş repertuarına dâhildir.

2.5.Örgütlerde Hiyerarşi ve Otorite İlişkisi

Hiyerarşi, örgütlerde otoritenin dağıtımı ve uygulanış biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Otorite, astların davranışlarını yönlendirme ve karar alma yetkisi olarak tanımlanırken, hiyerarşi bu yetkinin kademeler halinde örgütlenmesini ifade eder. Başka bir deyişle, otorite hiyerarşinin temel dayanak noktasıdır; hiyerarşi ise otoritenin kurumsallaşmış biçimidir. Bu ilişkiyi anlamak için Weber’in otorite tipolojisi önemlidir. Weber, otoriteyi üçe ayırmıştır:

- *Geleneksel otorite*: Tarihsel ve kültürel normlara dayalıdır.
- *Karizmatik otorite*: Liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanır.
- *Rasyonel-legal otorite*: Kurallara ve yasal çerçeveye dayanır.

Örgütlerde hiyerarşi çoğunlukla rasyonel-legal otoriteye dayanır; ancak pratikte geleneksel ve karizmatik otorite unsurları da önemli rol oynar. Türkiye’de kamu kurumlarında resmi hiyerarşi rasyonel-legal çerçevede tanımlanmış olsa da, geleneksel ilişkiler ve kayırmacılık uygulamaları otoritenin işleyişini biçimlendirmektedir. Benzer şekilde özel sektörde, liderin karizmatik özellikleri çoğu zaman resmi hiyerarşik düzeni gölgede bırakabilmektedir (Türk & Süngü, 2004: 5). Otorite-hiyerarşi ilişkisinin çalışanlar üzerindeki etkisi de dikkate değerdir. Araştırmalar, otoritenin baskıcı biçimde kullanıldığı hiyerarşilerde psikolojik şiddet (mobbing) ve tükenmişlik düzeylerinin arttığını göstermektedir (Yavuz & Başar, 2014: 5). Buna karşılık, otoritenin katılımcı biçimde uygulandığı yapılarda örgütsel bağlılık ve motivasyon artmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde hiyerarşi ve otorite arasındaki ilişki, sadece yapısal bir düzenleme değil, aynı zamanda örgüt kültürünü ve çalışanların deneyimlerini şekillendiren temel bir dinamiktir.

3.Modern Örgütlerde Hiyerarşinin Dönüşümü

Dijitalleşme, kuşak farklılıkları ve esnek çalışma biçimleri, klasik hiyerarşiyi dönüştürmektedir. “Flat organization”, “holakrası” veya proje bazlı matris yapılanmalar, geleneksel dikey otoritenin yerini yatay ilişkilere bırakmaktadır. Ancak bu, otoritenin ortadan kalktığı anlamına gelmez; yalnızca yeni biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Teknoloji şirketlerinde “proje liderleri”, resmi yöneticilerden daha fazla otorite kurabilir; sosyal medya aracılığıyla örgüt içi “gayri resmî kanaat önderleri” ortaya çıkabilir. Bu bağlamda otorite, hiyerarşinin ötesine geçerek “ağ ilişkileri” üzerinden yeniden üretilmektedir. Hiyerarşi örgütlerin düzenleyici omurgası olarak varlığını sürdürürken, aynı zamanda toplumsal eşitsizliklerin yeniden üretildiği, otoritenin pekiştirildiği ve buna karşı direnişlerin doğduğu bir alandır. Modern örgütlerde otoritenin mutlaklığı sarsılmakta; ancak bu durum otoritenin yok olması anlamına gelmemekte, yalnızca yeni biçimlere büründüğünü göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde hiyerarşi, sadece “yapısal bir gerçeklik” değil, sürekli müzakere edilen, çatışmalarla yeniden tanımlanan ve direnişlerle sınanan dinamik bir süreçtir.

3.1.Weberyen Bürokrasi ve Hiyerarşi

Max Weber’in tanımladığı bürokrasi, modern toplumların rasyonel örgütlenme biçimini temsil eder. Bu yapının temel özelliklerinden biri hiyerarşidir; yani, yetkinin yukarıdan aşağıya doğru düzenli bir şekilde basamaklandığı, her birimin bir üst makama hesap verdiği katı bir emir-komuta zinciri mevcuttur. Bu hiyerarşik düzen, işleyişte öngörülebilirlik ve uzmanlaşma sağlasa da, aynı zamanda kurallara aşırı bağlılık ve esneklik eksikliği gibi sorunlara yol açabilir (Çalışkur, 2016. 33).

3.2. Foucault ve Mikro İktidarlar

Michel Foucault, iktidarın sadece devlet gibi merkezi kurumlarda bulunmadığını; bunun yerine, toplumsal ilişkilerin her noktasına nüfuz eden ve sürekli uygulanan bir kuvvet ağı olduğunu öne sürer. Bu mikro iktidarlar görünmezdir, ancak okullar, hastaneler ve hapisaneler gibi kurumlardaki disiplinci teknikler (gözetim, sınıflandırma, rutinler) aracılığıyla işler. Amaçları, bireyleri sürekli gözetim altında tutarak “normal” olanın standartlarına uygun davranışlar sergilemeye zorlamak ve böylece bireylerin kendilerini kontrol etmelerini sağlamaktır. İktidar, bu yolla sadece kısıtlamakla kalmaz, aynı zamanda belirli bilgi türlerini ve özellikleri de üretir.

3.3. Modern Örgütlerde Hiyerarşinin Dönüşümü

Klasik hiyerarşik modeller, sanayi toplumunun gereksinimlerine yanıt vermek üzere geliştirilmiş ve uzun yıllar boyunca örgütlerin temel yönetim biçimi olmuştur. Ancak küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve emek piyasasındaki değişimler, hiyerarşinin katı ve dikey yapısını dönüştürmüştür. Modern örgütlerde, katı komuta zincirlerinin yerini esnek, yatay ve proje temelli yapılanmaların aldığı görülmektedir.

Özellikle bilgi yoğun sektörlerde, karar alma süreçleri yalnızca üst yönetim katmanlarında değil, aynı zamanda uzmanlık bilgisine sahip alt kademe çalışanlarda da şekillenmektedir (Türk & Süngü, 2004, s 10). Bu durum, “otoritenin demokratikleşmesi” olarak tanımlanabilecek bir süreç işaret eder. Teknoloji şirketlerinde, yazılım geliştirme ekiplerinin çoğu zaman kendi işlerinde hiyerarşik olmayan bir yapıda çalıştıkları, kararların kolektif biçimde alındığı bilinmektedir. Bununla birlikte bu “yataylık”, örgüt içindeki güç eşitsizliklerinin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmez; aksine otorite, çoğu zaman dijital gözetim araçları, algoritmik kontrol sistemleri ve performans ölçüm mekanizmaları aracılığıyla yeniden üretilmektedir (Çalışkur, 2016: 40). Bu bağlamda, modern örgütlerde hiyerarşi iki yönde dönüşmektedir: Bir yandan resmi kademelenme yerini daha esnek yapılara bırakırken, diğer yandan görünmez biçimde işleyen dijital otorite ve performans denetimleri artmaktadır. Bu ikili süreç, çalışanların örgütte kurduğu ilişkiyi yeniden şekillendirmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin yükselme sürecinde karşılaştıkları “cam tavan” engelleri de bu dönüşümün farklı bir boyutunu göstermektedir. Modern örgütler, eşitlikçi ve şeffaf yapılar iddiası taşıırken, toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık ve kayırmacılık pratikleri hâlâ örgütsel hiyerarşinin yeniden üretilmesine hizmet etmektedir. Sonuç olarak, modern örgütlerde hiyerarşinin dönüşümü, hem yataylaşma eğilimini hem de yeni kontrol biçimlerinin ortaya çıkışını aynı anda barındırmaktadır. Bu durum, otorite ve güç ilişkilerinin yalnızca “yukarıdan aşağıya” işleyen klasik modellerle açıklanamayacağını, daha karmaşık ve çok boyutlu bir yapı kazandığını göstermektedir.

3.4. Hiyerarşi, Güç ve Direnişin Örgütsel Kültüre Etkileri

Örgütsel kültür, yalnızca yazılı kurallar ve normlarla değil, aynı zamanda hiyerarşik düzenin, güç ilişkilerinin ve çalışanların bu ilişkilere verdiği tepkilerin toplamıyla şekillenir. Bu nedenle hiyerarşi, otorite ve direniş, örgütsel kültürün hem biçimlendirici hem de dönüştürücü unsurlarıdır.

Araştırmalar, hiyerarşinin katı olduğu örgütlerde astların yenilikçi davranışlardan kaçındığını, risk almak istemediğini ve çoğu zaman “itaat

kültürü”nün yerleştiğini göstermektedir (Deniz & Çolak, 2008:330). Buna karşılık daha esnek ve katılımcı hiyerarşilerde, çalışanların kendilerini ifade etme özgürlüğü arttığından, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yükselmektedir. Direniş biçimleri de örgüt kültürünün belirleyici unsurlarından biridir. Açık direniş (grevler, toplu eylemler) kadar gizli direniş (iş yavaşlatma, sessiz boykot, “görünürde uyumlu ama özde farklı davranış”) stratejileri, örgütsel iklimin bir parçası haline gelir (Asunakutlu & Zeybekoğlu, 1999:13). Çalışanların bu tür stratejileri benimsemesi, örgütsel kültürün çatışmacı veya uyumlu bir karakter kazanmasına yol açar.

Güç ilişkilerinin örgüt kültürüne yansımalarının bir diğer boyutu da psikolojik şiddet ve mobbingdir. Yavuz ve Başar’ın (2014) çalışmasında, mobbing uygulamalarının örgüt kültürünü toksik hale getirdiğini, çalışanlarda güvensizlik, korku ve yabancılaşmaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Böyle bir kültürde yenilikçilik ve dayanışma zayıflarken, hiyerarşik otorite baskıcı bir karakter kazanmaktadır. Öte yandan, hiyerarşi ve güç ilişkileri örgüt kültüründe olumlu roller de oynayabilir. Liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediğini gösteren araştırmalar, katılımcı ve dönüşümcü liderlerin örgüt kültürünü daha kapsayıcı ve üretken hale getirdiğini ortaya koymaktadır (Alga, 2017:109). Dolayısıyla hiyerarşi, güç ve direniş, örgüt kültürünü tek boyutlu biçimde değil, çok yönlü bir dinamik olarak şekillendirir. Katı ve otoriter yapılar örgüt kültürünü baskıcı ve durağan hale getirirken, esnek ve katılımcı modeller daha yaratıcı, yenilikçi ve dayanışmacı kültürler yaratmaktadır.

3.5. Hiyerarşinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Aidiyet

Hiyerarşi, örgütlerde düzeni ve işleyişi sağlamak açısından kritik bir rol oynar. Ancak bu düzenin çalışanlara nasıl yansıdığı, hiyerarşinin uygulanma biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Katılımcı ve paylaşımcı bir hiyerarşi, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu artırırken; merkeziyetçi ve baskıcı hiyerarşiler bağlılığı zayıflatır. Nitekim yapılan araştırmalarda, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışının çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği ortaya konmuştur (Alga, 2017:100). Türkiye’de kamu kurumlarında yapılan bir araştırmada, çalışanların yönetim süreçlerine dâhil edilmelerinin, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı biçimde artırdığı saptanmıştır. Buna karşılık, çalışanların sürekli olarak karar süreçlerinin dışında bırakıldığı hiyerarşik yapılarda işten ayrılma niyeti yükselmektedir (Çetinkaya & Tanış, 2017:609).

3.5.2. Psikolojik Etkiler: Stres, Tükenmişlik ve Yabancılaşma

Hiyerarşinin çalışanlar üzerindeki en görünür etkilerinden biri psikolojik baskıdır. Aşırı kontrolcü ve otoriter hiyerarşik ilişkiler, çalışanların stres düzeylerini artırmakta, uzun vadede tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır. Özellikle örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma çalışması, çalışanların hiyerarşik baskı altında işlerinden uzaklaştığını, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemeye başladıklarını göstermektedir. Güncel bir örnek vermek gerekirse, pandemi döneminde birçok özel sektör kuruluşunda yöneticilerin yoğun denetim mekanizmaları ve dijital gözetim uygulamaları (sürekli kamera ve performans yazılımlarıyla takip) çalışanlarda kaygı ve stres düzeyini artırmıştır. Bu durum, özellikle genç çalışanlarda tükenmişlik belirtilerinin yaygınlaşmasına sebep olmuştur.

3.5.3. Performans Üzerindeki Etkiler

Hiyerarşinin en çok tartışılan yönlerinden biri, çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisidir. Aşırı bürokratik yapılarda çalışanlar, yenilikçi fikirler sunmaktan çekinir; çünkü hata yapmaları durumunda cezalandırılma kaygısı yaşarlar. Alga (2017) çalışmasında, otoriter liderlik tarzının yenilikçiliği baskıladığı, buna karşılık dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışları teşvik ettiğini belirtmiştir. Teknoloji şirketlerinde uygulanan “düz hiyerarşi” modeli (flat organization), çalışanların fikirlerini doğrudan üst yönetime iletebilmesine imkân tanır. Google’ın bir dönem uyguladığı bu model, çalışanların yenilikçiliğini ve motivasyonunu artırarak şirketin yenilikçi kültürünü desteklemiştir.

3.5.4. Mobbing ve Psikolojik Şiddet

Katı hiyerarşinin en olumsuz tezahürlerinden biri, yöneticilerin gücü kötüye kullanarak mobbing uygulamasıdır. Ibicioğlu ve arkadaşları (2009) çalışmasında, kamu kurumlarında yöneticilerin astlarına sistematik baskı uyguladığı ve bunun çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Benzer biçimde, Deliveli (2013) çalışmasında, kadın yöneticilerin çoğunlukla erkek hiyerarşik yapılar içinde yalnız bırakıldıkları, dışlandıkları ve mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır. Sağlık-Sen tarafından 2022’de yapılan bir araştırmada, sağlık çalışanlarının %40’ının mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Bu çalışanların büyük çoğunluğu, yöneticilerin otoritesini kötüye kullanarak iş yükünü artırdığını veya onları itibarsızlaştırmaya yönelik davranışlar sergilediğini belirtmiştir.

3.5.5. Cam Tavan Etkisi

Hiyerarşi, cinsiyet bağlamında kadın çalışanlar için ek dezavantajlar üretir. Mızrahi ve Aracı (2010), kadınların hiyerarşide üst basamaklara çıkmasının önünde görünmez engeller bulunduğunu göstermektedir. Bu engeller yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda toplumsal önyargılarla da beslenmektedir. Türkiye’de kadın yöneticilerin toplam yönetici kadroları içindeki oranı hâlâ %20’nin altındadır. Kadınlar çoğunlukla orta kademe yönetici pozisyonlarında yoğunlaşmakta, üst düzey karar verici kademelere çıkmakta zorlanmaktadır. Bu durum, örgüt içindeki cinsiyet eşitsizliklerini derinleştirirken aynı zamanda yetenek kaybına yol açmaktadır.

3.5.6. Düzen, Öngörülebilirlik ve Güvenlik Algısı

Hiyerarşinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri de göz ardı edilmemelidir. Belirsizliklerin yüksek olduğu kriz dönemlerinde, hiyerarşik düzen çalışanlara güvenlik hissi verir. Kimin karar alacağı, hangi süreçlerin nasıl ilerleyeceği net olduğunda çalışanlar daha az kaygı yaşar. 2023 yılında yaşanan büyük deprem felaketi sonrası birçok kamu kurumunda hiyerarşik düzen sayesinde kriz yönetiminde hızlı kararlar alınabilmiş, çalışanlar rollerini daha net bir şekilde benimsemiştir.

4. Güç Kavramı ve Örgütlerdeki Önemi

Örgütler, insan davranışlarının yönlendirildiği ve belirli hedeflere ulaşmak için yapılandırılmış sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerin en belirgin özelliklerinden biri, içinde barındırdığı güç ilişkileridir. Güç, en genel anlamıyla, bir bireyin ya da grubun diğerlerinin davranışlarını, tercihlerini veya kararlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Yönetim bilimi açısından güç, yalnızca emir verme ve yaptırım uygulama aracı değil; aynı zamanda çalışanların motivasyonunu etkileme, iş süreçlerini yönlendirme ve örgüt içi dengeyi sağlama mekanizmasıdır.

Güç ile otorite arasındaki ayrım burada önem kazanmaktadır. Otorite, örgütün hiyerarşik yapısı içinde resmî olarak tanınan ve kurallarla belirlenmiş meşru yetki iken, güç çoğu zaman daha esnek, bazen de görünmez bir olgu olarak ortaya çıkar. Bu bağlamda, güç yalnızca formel pozisyonlardan değil, bilgiye erişim, sosyal ağlara hâkimiyet veya kişisel karizma gibi unsurlardan da doğabilmektedir (Çalışkur, 2016: 36). Yapılan araştırmalar, örgütlerde gücün sadece yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda çalışanlar, gayriresmî liderler veya gruplar tarafından da üretildiğini göstermektedir. Nitekim bir çalışmada, örgütlerde gücün yalnızca resmî yetkilerden değil, kaynaklara hâkimiyet, bilgi akışını kontrol etme ve ilişki ağlarını yönetebilme

becerisinden de kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Kösealioğlu & Kahraman, 2022, s. 4). Bu nedenle örgütlerde güç, hem yapısal hem de dinamik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Güç kavramı aynı zamanda örgüt kültürünün biçimlenmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Güç ilişkilerinin nasıl kurulduğu ve işletildiği, çalışanlar arasındaki iş birliği düzeyini, örgüte bağlılığı ve çatışma eğilimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Katılımcı liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde güç, çalışanlara daha eşitlikçi bir biçimde dağıtılarak motivasyonu artırırken; otoriter yönetim anlayışında güç, daha merkeziyetçi bir yapıya bürünmekte ve çoğu zaman direniş hareketlerini tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla güç, örgütlerin yalnızca işleyişini değil, aynı zamanda yönetsel ilişkilerin niteliğini, çalışanların örgüte bakışını ve hatta örgütün dış çevresiyle olan etkileşim biçimini de belirleyen temel bir kavramdır.

4.1. Güç Kaynakları ve Türleri

Örgütlerde güç yalnızca resmî otoriteden kaynaklanmaz; farklı kaynaklardan beslenen ve farklı biçimlerde tezahür eden çok boyutlu bir olgudur. Yönetim literatüründe en sık başvurulan sınıflama, French ve Raven'in (1959) ortaya koyduğu güç tipolojisidir. Buna göre örgütlerde güç, başlıca şu türlerde ortaya çıkar:

Meşru (Legitimate) Güç

- Yönetim kademelerinde bulunan kişilerin, örgüt yapısı tarafından tanınmış yetkilerinden doğar. Bir bölüm müdürünün astlarına görev dağıtması bu güce dayanır.
- Ancak yapılan araştırmalar, meşru gücün tek başına çalışanları motive etmekte yetersiz kaldığını; çoğu zaman diğer güç kaynaklarıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Alga, 2017: 104).

Zorlayıcı (Coercive) Güç

- Astların itaatini sağlamak amacıyla ceza verme, işten çıkarma veya terfi engelleme gibi olumsuz yaptırımlara dayalıdır.
- Nitekim işyerlerinde uygulanan mobbing pratikleri çoğu zaman zorlayıcı gücün kurumsal olmayan bir yansımasıdır (Arslan, 2018:7).
- Bu tür güç kısa vadede sonuç verse de uzun vadede çalışanların bağlılığını azaltmakta, örgüte yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Kızanlıklılı vd., 2016:496).

Ödüllendirici (Reward) Güç

- Terfi, maaş artışı, takdir veya esnek çalışma imkânı gibi ödüller üzerinden işler.
- Özellikle performans değerlendirmelerinde adil dağıtıldığında çalışan motivasyonunu artırmakta; ancak kayırmacılık durumlarında örgüt içi çatışmaları tetiklemektedir.

Uzmanlık (Expert) Gücü

- Bir bireyin sahip olduğu bilgi, deneyim ve yetkinlikten doğar.
- Dijital dönüşüm süreçlerinde bilişim teknolojileri uzmanlarının yönetici üzerinde bile etkili olabilmesi, uzmanlık gücünün önemini göstermektedir.
- Akademik kurumlarda da öğretim üyelerinin sahip oldukları bilimsel bilgi, yönetsel kararlarda belirleyici olabilmektedir (Çalışkur, 2016:35).

Karizmatik/Referent Güç

- Kişisel çekicilik, iletişim becerisi, vizyoner liderlik özelliklerinden kaynaklanır.
- Karizmatik liderlerin örgütlerde sadakati artırdığı; ancak aynı zamanda körü körüne bağlılık ve eleştirel düşüncenin zayıflaması gibi riskler de taşıdığı belirtilmektedir.

Bunlara ek olarak çağdaş yönetim literatürü, bilgi gücü ve ağ gücü gibi yeni kategorileri de ön plana çıkarmaktadır. Özellikle bilgiye erişim ve sosyal sermaye, modern örgütlerde stratejik avantaj sağlamaktadır. Bir çalışmada, örgütlerde gayriresmî ağlara hâkim olan çalışanların, resmî otoriteye sahip olmasalar bile karar alma süreçlerinde etkili oldukları ortaya konmuştur. Sonuç olarak, örgütlerde güç, statü ve pozisyonun ötesinde; bilgiye hâkimiyet, ilişkiler ağının etkin kullanımı ve kişisel niteliklerle şekillenen çok yönlü bir kavramdır. Güç türlerinin her biri, örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılabileceği gibi, yanlış yönetildiğinde çatışma, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi sorunları da beraberinde getirebilir.

4.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Örgütlerde güç ilişkilerini anlamada en etkili yaklaşımlardan biri kaynak bağımlılığı teorisidir. Bu yaklaşım, örgütlerin kendi içlerinde ve dış çevreyle olan ilişkilerinde, ihtiyaç duydukları kaynaklara erişim üzerinden güç dengelerinin şekillendiğini savunur. Kaynaklar, yalnızca ekonomik araçlar

değil; aynı zamanda bilgi, insan kaynağı, teknolojik altyapı, sosyal sermaye ve politik destek gibi unsurları da kapsar (Pfeffer & Salancik, 1978).

Kaynakların Kıtlığı ve Güç: Kaynakların kıt ya da sınırlı olması, örgüt içinde belirli aktörleri daha güçlü kılar. Bir üniversitede araştırma fonlarını elinde bulunduran üst yönetim, akademisyenler üzerinde stratejik bir güç kaynağına sahiptir. Benzer şekilde, kamu kurumlarında bütçe dağılımını kontrol eden yöneticiler, karar alma süreçlerinde belirleyici olabilmektedir.

Kaynaklara Erişim ve Kontrol: Örgüt içinde güç, yalnızca kaynağın varlığıyla değil, bu kaynağa kimlerin erişebildiği ve kontrol edebildiğiyle de ilgilidir. Araştırmalar, yöneticilerin çoğu zaman kaynak dağılımını kontrol ederek kendi otoritelerini pekiştirdiklerini; ancak bu durumun çalışanlarda kayırmacılık algısını güçlendirdiğini göstermektedir. Nitekim kayırmacılığa dair yapılan bir çalışmada, terfi ve ödül süreçlerinde kaynağın adil kullanılmamasının örgüt içi çatışmaları artırdığı ortaya konmuştur.

Dış Çevre Bağımlılığı: Kaynak bağımlılığı yalnızca örgüt içi aktörler arasında değil, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinde de belirleyicidir. Özel sektör şirketlerinin devlet teşviklerine bağımlılığı, politik aktörlerle kurulan ilişkileri stratejik bir unsur haline getirir. Bu durum, örgüt içi ittifakların şekillenmesinde de etkili olabilmektedir.

Kaynak Bağımlılığı ve Çatışma: Kaynakların sınırlılığı ve eşitsiz dağılımı, yöneticiler arasında güç mücadelesini tetikler. Özellikle farklı bölümlerin bütçe, insan kaynağı veya teknolojik imkânlar için rekabet etmesi, çatışmaların yapısal kaynağıdır. Bir çalışmada, otel işletmelerinde yöneticilerin çoğu zaman kaynak kısıtlılığı nedeniyle çatışmaya girdikleri; bu durumun hizmet kalitesini de olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

Günümüzde kaynak bağımlılığı yalnızca maddi kaynaklarla sınırlı değildir. Bilgi teknolojileri ve dijital altyapı da örgütler için stratejik güç unsurları haline gelmiştir. Büyük veri analitiğine erişim sağlayan birimlerin, şirketlerin stratejik kararlarını yönlendirme kapasitesi giderek artmaktadır. Ayrıca sosyal ağlarda güçlü olan çalışanların, bilgi akışını kontrol ederek gayriresmî güç elde ettikleri de gözlemlenmektedir.

4.3.Güncel Örgütsel Bağlamlarda Yeni Güç Türleri: Bilgi Gücü ve İlişki/Ağ Gücü

Klasik güç tipolojileri (örneğin yasal, uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme ve zorlayıcı güç) uzun yıllar örgüt içindeki otorite ilişkilerini açıklamak için yeterli görülümüştür. Ancak bilgi toplumuna geçiş, dijitalleşme ve örgütlerin giderek daha karmaşık hâle gelmesi, yeni güç türlerinin tartışılmasını gerekli

kılmıştır. Bu bağlamda özellikle bilgi gücü ve ilişki/ağ gücü, çağdaş örgütsel dinamiklerin merkezinde yer almaktadır.

4.3.1.Bilgi Gücü

Bilgi gücü, bireyin sahip olduğu bilgi, uzmanlık ve bu bilgiyi örgüt içinde stratejik biçimde kullanabilme yeteneğinden doğar. Modern örgütlerde bilgi, yalnızca üretim faktörlerinden biri değil, aynı zamanda örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan bir sermaye unsuru hâline gelmiştir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Özellikle teknoloji ve bilgi yoğun sektörlerde bilgiye sahip olan çalışan ya da yöneticiler, formel hiyerarşide daha alt düzeylerde bulunsalar bile karar süreçlerinde belirleyici hâle gelebilmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Nitekim örgütlerde bilgiye hâkim olmanın, yöneticilerin otoritesini artırdığı ve örgütsel süreçlerde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Bununla birlikte bilginin paylaşılmaması veya manipülatif şekilde saklanması, örgüt içi çatışmaları ve güven problemlerini tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla bilgi gücü, hem işbirliğini güçlendiren hem de çatışma süreçlerini besleyen çift yönlü bir mekanizma niteliği taşır.

4.3.2.İlişki/Ağ Gücü

İlişki ya da ağ gücü, bireyin örgüt içindeki formel ve enformel bağlarından, sosyal sermayesinden ve iletişim ağlarından kaynaklanır. Özellikle enformel ilişkiler, formel otoriteye alternatif veya tamamlayıcı bir güç kaynağı olarak işlev görebilmektedir. Güncel çalışmalar, yöneticilerin yalnızca makam gücüne değil, aynı zamanda kurdukları ağların niteliğine bağlı olarak da örgüt içinde etkinlik kazandıklarını ortaya koymaktadır.

Dijitalleşmeyle birlikte ağ gücü daha görünür hâle gelmiştir. Kurumsal sosyal ağlar, Teams ve Slack gibi platformlar, çalışanların ve yöneticilerin enformel ilişki ağlarını genişletmesine ve güçlerini pekiştirmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca yapılan bazı çalışmalar, kadın yöneticilerin cam tavan engelini aşmada enformel ilişki ağlarından önemli ölçüde yararlandıklarını göstermektedir (Mızrahi & Araci, 2010, s.152). Bu durum, ağ gücünün yalnızca erkek egemen örgütlerde değil, kadın yöneticiler açısından da kritik bir stratejik kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, bilgi gücü ve ilişki/ağ gücü, günümüz örgütlerinde klasik güç tipolojilerini tamamlayan, hatta çoğu durumda onları gölgede bırakan dinamiklerdir. Bilgiye hâkimiyet, bireylere örgütsel süreçlerde vazgeçilmezlik kazandırırken; ilişki/ağ gücü, formel yetki sınırlarının ötesine geçen etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle çağdaş örgüt yönetiminde yöneticilerin yalnızca pozisyonel otoriteye

değil, aynı zamanda bilgiye erişim ve ağ oluşturma becerilerine dayalı güç stratejilerini geliştirmeleri önem arz etmektedir (Çalışkur, 2016:44).

5.İktidar İlişkileri ve Hiyerarşi

Örgütler, temelde insan davranışlarının düzenlenmesi ve belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kurulan sosyal yapılardır. Bu yapılar içerisinde iktidar ilişkileri, yalnızca yönetici-çalışan düzeyinde değil, aynı zamanda çalışanlar arası etkileşimlerde de ortaya çıkmaktadır. İktidarın örgüt içindeki işlevi, kimin karar verme hakkına sahip olduğunu, kimin kaynaklara erişebildiğini ve kimin diğerleri üzerinde etki kurabildiğini belirlemektir (French & Raven, 1959/2001). Dolayısıyla hiyerarşi, iktidar ilişkilerinin örgüt içinde hangi düzeylerde ve nasıl dağıldığını gösteren en önemli yapısal unsurlardan biridir.

Klasik yönetim kuramcıları, özellikle Weber'in bürokrasi modeli, iktidar ilişkilerinin rasyonel-legal otoriteye dayalı olarak formel kurallarla düzenlendiğini ileri sürmüştür (Weber, 1947/2012). Ancak modern ve postmodern yaklaşımlar, iktidarın yalnızca resmi pozisyonlarla sınırlı olmadığını; örgütlerde enformel gruplar, bilgi akışları, kültürel normlar ve sosyal ilişkiler üzerinden de şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda hiyerarşi, iktidarın yalnızca bir boyutunu temsil etmekte; diğer boyutlar çoğu zaman gayriresmî süreçler üzerinden güç kazanabilmektedir.

Örgütlerde hiyerarşik yapılanmanın iktidar ilişkilerine etkisi, tarihsel ve sektörel bağlamlarda da farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında kurallar ve formelleşmiş hiyerarşi iktidarı belirginleştirirken, özel sektörde bilgiye sahip olma ve sosyal sermaye gibi faktörler daha belirleyici olabilmektedir. Ayrıca, örgütlerde güç ve iktidar yalnızca yöneticilerin elinde toplanmaz; zaman zaman çalışanların kurdukları enformel ağlar, fiili iktidar odakları yaratabilir. Bu durum, kimi zaman işbirliği ve dayanışmayı artırırken, kimi zaman da örgütsel çatışma ve mobbing gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İktidar ilişkileri ve hiyerarşi kavramı, örgütlerin yalnızca yapısal boyutlarını değil, aynı zamanda kültürel, sosyal ve psikolojik boyutlarını da içine alan çok katmanlı bir olgudur. Bu nedenle hiyerarşiyi yalnızca formel bir düzenek olarak görmek yerine, örgüt içindeki dinamik güç ilişkileriyle birlikte değerlendirmek gerekir.

5.1. Hiyerarşik Düzenin Güç Dağılımına Etkisi

Örgütlerde hiyerarşik düzen, otoritenin yukarıdan aşağıya doğru dağıtıldığı ve karar alma süreçlerinin belirli kademelere ayrıldığı bir yapı oluşturur. Bu düzenin en temel işlevi, örgüt içindeki görev, yetki ve

sorumlulukların netleştirilmesidir. Hiyerarşi sayesinde hangi çalışanın kime bağlı olduğu, hangi kararların kim tarafından alınacağı ve hangi süreçlerin kimlerin denetiminde olacağı belirlenmiş olur. Ancak bu düzen, aynı zamanda güç dağılımını da doğrudan etkiler. Yüksek düzeyde hiyerarşik yapılanmaya sahip örgütlerde, karar alma süreçleri genellikle üst yönetimde yoğunlaşır. Bu durum, astların katılımını sınırlarken merkeziyetçi bir iktidar anlayışını beraberinde getirir. Weber'in bürokrasi modeli, bu durumu rasyonel-legal otorite çerçevesinde meşrulaştırmıştır (Weber, 1947/2012). Ancak modern örgütlerde katılımcı yönetim yaklaşımları, hiyerarşik katılımın azaltılması gerektiğini vurgulamaktadır. Öte yandan, hiyerarşinin güç dağılımına etkisi yalnızca dikey ilişkilerde değil, yatay ilişkilerde de görülmektedir. Aynı kademede yer alan yöneticiler arasında dahi, bilgiye erişim, deneyim veya sosyal sermaye gibi faktörlerden kaynaklı güç farklılıkları oluşabilmektedir. Bu durum, resmi yetkiler dışında fiilî güç odaklarının doğmasına neden olmaktadır.

Güncel araştırmalar, hiyerarşinin özellikle kadın yöneticiler için “cam tavan” etkisi yaratabildiğini göstermektedir. Kadın yöneticiler çoğu zaman formel olarak belirlenen pozisyonlara ulaşsalar bile, üst kademelerdeki erkek egemen hiyerarşik kültür nedeniyle karar alma süreçlerinde daha az etkin olabilmektedirler. Bu da hiyerarşik düzenin güç dağılımını yalnızca yapısal değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet bağlamında da etkilediğini göstermektedir.

Hiyerarşik düzen güç dağılımını belirli bir formel çerçeveye oturtmakla birlikte, bu dağılım her zaman eşit ve adil olmayabilir. Örgüt içi ilişkiler, bireylerin sahip oldukları bilgi, deneyim, cinsiyet, sosyal ağ ve kültürel sermaye gibi faktörlere bağlı olarak hiyerarşiyi aşan yeni güç dengeleri doğurabilir. Klasik emir-komuta zincirine dayalı hiyerarşik yapılarda da, modern ve matriks örgütlenmelerde de, üst ve orta düzey yöneticiler ile çalışanların, yoğunluğu ve biçimi değişmekle birlikte, güce erişme ya da mevcut güç ilişkilerini koruma çabası içinde oldukları açıktır (Çalışkur, 2016:38).

5.2.Bürokratik Örgütlerde İktidar İlişkilerinin Kurumsallaşması

Bürokratik örgütler, Max Weber'in (1947/2012) tanımladığı gibi, rasyonel-legal otoriteye dayalı, kurallar ve prosedürlerle yönetilen yapılardır. Bu tür örgütlerde iktidar ilişkileri yalnızca kişisel karizma veya geleneksel otoriteye değil, kurumsallaşmış yasal düzenlemelere, normlara ve yazılı kurallara dayanır. Bu kurumsallaşma, örgüt içindeki güç dağılımını daha öngörülebilir hale getirir ve kişisel keyfiliği azaltmayı amaçlar. Bürokratik

düzen, aynı zamanda “otorite zinciri” ilkesini pekiştirerek iktidarın farklı kademeler arasında aktarılmasını sağlar. Böylelikle yöneticiler, sahip oldukları yetkileri yalnızca kişisel güçlerine değil, bulundukları pozisyonun kurumsal meşruiyetine dayandırır. Ancak bu durum, zaman zaman örgütlerde aşırı merkezîyetçilik ve katı kurallar nedeniyle yenilikçiliğin ve esnekliğin engellenmesine de yol açabilmektedir.

Kurumsallaşmış iktidar ilişkilerinin bir diğer boyutu, örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü, bürokratik yapıdaki kuralları tamamlayarak belirli davranış kalıplarını normalleştirir ve iktidarın görünmez biçimde yeniden üretilmesini sağlar. Resmi olarak eşit haklara sahip çalışanlar, kültürel normlar ve örgütsel teamüller nedeniyle fiilen daha az söz hakkına sahip olabilirler. Güç ile otoritenin aynı elde toplanması, etkinin sürekliliğini ve derinliğini artırır; bunun yokluğunda ise örgütlenme ve disiplin sağlama gücü sınırlı kalır. (Çalışkur, 2016:35). Bürokratik örgütlerde iktidar ilişkilerinin kurumsallaşmasının bir diğer örneği, performans değerlendirme sistemleridir. Bu sistemler, görünüşte nesnel ölçütlere dayansa da, gerçekte iktidarın belirli gruplar veya yöneticiler lehine kullanılmasına aracılık edebilir. Bu bağlamda kayırmacılık, mobbing veya cam tavan sendromu gibi sorunlar, bürokratik yapı içinde meşrulaştırılmış iktidar uygulamaları olarak görülebilir. Bürokratik örgütlerde kurumsallaşmış iktidar ilişkileri, yalnızca iç işleyişi değil, dış çevreyle olan ilişkileri de düzenler. Kamu kurumlarında kararların yasal prosedürlere bağlanması, şeffaflık ve hesap verilebilirlik için bir güvence sağlarken; aynı zamanda yöneticilerin manevra alanlarını sınırlayabilir.

5.3. Gayri Resmî Otorite ve Fiili İktidar Odakları

Her ne kadar bürokratik örgütlerde iktidar ilişkileri resmi kurallar, hiyerarşik düzen ve yasal otorite çerçevesinde kurumsallaşsa da, örgüt içi dinamiklerde gayri resmî otorite ve fiili iktidar odakları da büyük bir rol oynamaktadır. Bu tür güç odakları, yazılı kurallara değil, daha çok sosyal ilişkiler, kişisel karizma, deneyim ve ağ yapılarına dayanmaktadır.

Gayri resmî otoritenin en belirgin özelliklerinden biri, resmi pozisyonu yüksek olmasa bile örgüt içinde söz sahibi olabilmektir. Bir alt kademe çalışan, teknik bilgi birikimi ya da çevresiyle geliştirdiği güçlü ilişkiler sayesinde, fiilen üst düzey yöneticilerden daha etkili olabilmektedir. Bu durum, özellikle bilgiye erişim ve iletişim ağları üzerinde kontrol sahibi olan kişiler için geçerlidir. Geleneksel örgüt yapılarında dahi bazı astların üstlerinden daha etkili olabilmelerini, onların güç güdüsüne sahip olmaları, çeşitli güç kaynaklarını kullanmaları ve etkileme taktiklerinden

yararlanmalarıyla açıklamak mümkündür (Çalışkur, 2016: 40). Fiili iktidar odakları, örgütlerde çoğu zaman gayriresmî gruplar, ittifaklar veya klikler biçiminde ortaya çıkar. Bu gruplar, resmi otoriteye meydan okumadan ya da doğrudan karşı çıkmadan, karar süreçlerini perde arkasından etkileyebilirler. Bu bağlamda, örgüt içinde görünür olmayan ancak güçlü bir şekilde varlığını hissettiren “arka plan liderleri” oluşur.

Gayri resmî otorite, bazen örgüt içi denge unsuru olurken, bazen de resmi otoriteyi zayıflatan bir tehdit haline gelebilir. Örgütlerde “usta-çırak” ilişkisine dayalı mesleki öğrenme süreçlerinde, deneyimli çalışanların fiili otoritesi, yöneticilerin kararlarını gölgede bırakabilir. Benzer şekilde, bazı örgütlerde “kulüp üyeliği”, “hemşhriilik bağı” veya “cinsiyet dayanışması” gibi unsurlar, gayri resmî ittifakların güçlenmesine yol açar. Sonuç olarak, örgütlerde resmi otoritenin yanında gayri resmî otorite ve fiili iktidar odaklarının varlığı, güç ilişkilerinin çok katmanlı yapısını göstermektedir. Bu katmanlılık, hem örgütsel verimlilik hem de çatışma yönetimi açısından dikkate alınması gereken bir olgudur.

5.4. Güç ve Çatışma Dinamikleri

Örgütlerde güç olgusu, yalnızca yönetsel karar alma süreçlerini şekillendirmekle kalmaz; aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimi, iş birliği biçimlerini, örgütsel bağlılığı ve kurum içindeki genel atmosferi de doğrudan etkiler. Gücün dağılımı her zaman simetrik değildir; belirli bireyler veya gruplar, diğerlerine kıyasla daha fazla söz hakkına, kaynaklara erişim imkânına ya da karar süreçlerini yönlendirme kapasitesine sahip olurlar. Bu asimetri, örgüt yapısının doğal bir sonucu olmakla birlikte, çoğu zaman çatışma dinamiklerini de tetikler. Örgütlerde çatışma, her zaman olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Çatışmalar, bazen yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını, farklı bakış açılarının masaya yatırılmasını ve örgüt içi işleyişin daha demokratik bir zemine taşınmasını sağlayabilir. Ancak gücün yoğunlaştığı ve tek taraflı kullanıldığı durumlarda çatışmalar genellikle yıkıcı bir karakter kazanır. Bu tür çatışmalar, hem bireylerin psikolojik sağlığını hem de örgütün verimliliğini olumsuz etkileyebilir.

Gücün doğası gereği, bireyler arası ilişkilerde hiyerarşik bir üstünlük kurma eğilimi söz konusudur. Yöneticiler, sahip oldukları yasal, uzmanlık ya da ödül gücünü örgütsel hedeflere ulaşmak için kullandıklarında çatışma, çoğunlukla işlevsel bir boyutta kalır. Ancak aynı güç, kişisel çıkarlar doğrultusunda kötüye kullanıldığında, çalışanlar arasında adalet algısının zedelenmesine ve buna bağlı olarak iş barışının bozulmasına yol açar (Koçak & Aktaş, 2019). Özellikle bürokratik örgütlerde, kuralların katılığı

ve karar süreçlerinin merkezileşmesi, güç odaklarının belirli noktalarda yoğunlaşmasına neden olur. Bu durum, çalışanların kendilerini dışlanmış ya da değersiz hissetmelerine yol açarak hem bireysel hem de kolektif çatışmaları tetikler. Dahası, gayriresmî otorite figürleri veya fiili iktidar odakları da resmi gücün karşısında alternatif güç alanları yaratır. Bu tür ikili güç yapıları, örgüt içinde hem açık hem de örtük çatışma alanlarının oluşmasına neden olur.

Günümüzde örgütlerde güç ve çatışma arasındaki ilişki, yalnızca içsel dinamiklerle sınırlı değildir. Küreselleşme, dijitalleşme ve farklı kuşakların iş gücü piyasasında bir araya gelmesi, güç algılarını ve çatışma biçimlerini de dönüştürmüştür. Bilgi teknolojilerine hâkim genç çalışanların örgüt içinde bilgi gücü aracılığıyla otorite kazanması, geleneksel hiyerarşik düzenle çatışabilmektedir. Benzer şekilde, sosyal sermayesi güçlü çalışanların ilişki/ağ gücü üzerinden karar süreçlerini etkilemesi, bazen yöneticilerle gizli çatışmalara yol açmaktadır. Sonuç olarak, örgütlerde güç ve çatışma dinamikleri arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu ilişki, örgütün yapısına, liderlik anlayışına, kültürel kodlarına ve çalışanların beklentilerine göre farklı şekillerde tezahür eder. Dolayısıyla, güç kullanımının doğası ve biçimi, çatışmaların hem şiddetini hem de örgütsel etkilerini belirleyen temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

5.5. Gücün Kullanımıyla Ortaya Çıkan Yönetmel Çatışmalar

Örgütlerde yöneticiler, sahip oldukları gücü hem karar alma süreçlerinde hem de çalışanları yönlendirmede kullanırlar. Ancak gücün hangi kaynağa dayandırıldığı, nasıl uygulandığı ve hangi amaçla kullanıldığı, örgütsel barış ve uyum üzerinde doğrudan belirleyici olmaktadır. Yasal güç, yani pozisyonun sağladığı otorite, çoğu zaman yöneticilerin en sık başvurduğu araçlardan biridir. Ancak yalnızca bu otoriteye dayalı karar alma, çalışanların sürece katılımını sınırlandırdığı için, zamanla “boyun eğme–direnme” ekseninde kutuplaşmalara neden olur. Bu durum, yönetmel otoritenin meşruiyetini zedeleyerek örgütsel bağlılığı düşürür.

Öte yandan, gücün zorlayıcı (coercive) biçimde kullanılması, yani cezalandırma tehdidiyle iş yaptıırma, örgütlerde en çok çatışma üreten uygulamalardan biridir. Özellikle iş güvencesinin zayıf olduğu veya performans baskısının yoğun hissedildiği ortamlarda, çalışanların isteklendirme yerine kaygı ve stres yaşadığı, bu nedenle de direnç gösterdiği görülmektedir. (Alga, 2017: 100) Yöneticiler arasındaki güç paylaşımı da yönetmel çatışmaların önemli bir kaynağıdır. Özellikle matriks örgüt yapılarında, bir çalışanın aynı anda birden fazla yöneticiye bağlı olması, emir–talimat zincirinin bulanıklaşmasına ve sorumluluk alanlarının belirsizleşmesine yol açmaktadır.

Bu tür durumlar, hem yöneticiler arasında otorite çatışması yaratmakta hem de çalışanların hangi amire öncelik vereceği konusunda ikilem yaşamasına neden olmaktadır.

Gücün kullanımında ortaya çıkan çatışmalar yalnızca dikey ilişkilerde değil, aynı zamanda yatay ilişkilerde de kendini gösterir. Eşit statüdeki yöneticiler veya bölüm başkanları arasındaki güç rekabeti, kaynakların paylaşımı, bütçe kullanımı veya yetki alanlarının sınırları gibi konularda ciddi anlaşmazlıklar doğurabilir. Bu tür durumlarda güç, işbirliğini teşvik eden bir araç olmaktan ziyade, rekabetin ve çatışmanın tetikleyicisi haline gelir. Bunun yanında, örgütlerde güç kullanımına bağlı çatışmaların bir boyutu da adalet algısı ile ilgilidir. Çalışanlar, alınan kararların adil olmadığını düşündüklerinde, yöneticilerin gücünü sorgulamaya ve buna karşı pasif ya da aktif direniş stratejileri geliştirmeye eğilimlidirler. Bir yöneticinin ödül gücünü yalnızca belirli çalışanlar üzerinde kullanması, kayırmacılık algısını güçlendirir ve örgüt içinde çatışma iklimi yaratır. Geçmişten bu yana varlığını sürdüren kayırmacılık, günümüzde de devam etmekte olup hem refah seviyesi düşük toplumlarda hem de demokratik ve profesyonel anlayışla yönetilen modern örgütlerde görülebilmektedir (Çetinkaya & Sanioglu Tanış, 2017:609).

Son yıllarda dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamaları da gücün kullanım biçimlerini ve buna bağlı çatışmaları dönüştürmüştür. Özellikle çevrim içi çalışma ortamlarında yöneticilerin gözetim gücünü artırması, çalışanlar tarafından kontrol mekanizmasının yoğunlaşması olarak algılanabilmekte ve bu durum da gizli çatışmaları tetikleyebilmektedir. Böylece, güç kullanımı yalnızca örgütsel hedeflerin başarılmasında değil, aynı zamanda örgütsel huzurun korunmasında da kritik bir unsur haline gelmiştir.

6. Gücün Kötüye Kullanımı: Mobbing, Kayırmacılık ve Psikolojik Şiddet

Örgütlerde güç, yalnızca karar alma süreçlerini yönlendiren bir araç değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerde üstünlük kurmanın da bir yoludur. Ancak bu gücün etik sınırlar dışında kullanılması, bireylerin psikolojik, sosyal ve mesleki yaşamlarını olumsuz etkileyerek örgüt yapısında ciddi kırılmalara neden olmaktadır. Bu noktada gücün kötüye kullanımı; mobbing, kayırmacılık ve psikolojik şiddet başlıkları altında ele alınabilir.

6.1.Mobbing (Yıldıрма)

Mobbing, örgütlerde sistematik ve süreklilik arz eden baskı, küçümseme, dışlama ve itibarsızlaştırma davranışlarını ifade eder. Çoğunlukla güçlü konumdaki bireylerin, daha zayıf durumdaki çalışanları hedef almasıyla

ortaya çıkar. Özellikle üst yönetimden gelen mobbing, çalışanların mesleki gelişimini engellemekte, psikolojik sağlıklarını zedelemekte ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Mobbing yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel kültürün de yansımasıdır. Katı hiyerarşik yapılar, şeffaf olmayan iletişim biçimleri ve denetimsiz liderlik anlayışı, mobbingin en sık görüldüğü ortamları oluşturmaktadır. Araştırmalar, mobbinge maruz kalan çalışanların tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduklarını, üretkenliklerinin düştüğünü ve örgüte olan bağlılıklarının zayıfladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mobbing, yalnızca bireylerin psikolojik sağlığı açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından da ciddi bir tehdit niteliği taşır (İbicioğlu ve diğ., 2009:27).

6.2.Kayırmacılık (Nepotizm)

Kayırmacılık, yönetsel gücün akrabalık, hemşchirilik veya kişisel yakınlık temelinde ayrıcalıklı ilişkiler oluşturmak için kullanılmasıdır. Bu tür bir güç kullanımı, örgütlerde liyakat ilkesini ortadan kaldırmakta ve adalet algısını ciddi biçimde zedelemektedir. Nepotizmin en belirgin etkilerinden biri, çalışanların motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının azalmasıdır. Çünkü liyakate dayalı bir terfi veya ödüllendirme mekanizması yerine, kişisel ilişkilerin ön plana çıkması, çalışanlar arasında eşitsizlik algısını güçlendirir. Yetkinliği düşük bir çalışanın yalnızca yöneticisiyle akrabalık bağı sayesinde terfi etmesi, hem diğer çalışanlarda adaletsizlik hissini tetikler hem de örgütün uzun vadeli performansını düşürür. Geleneksel nepotizm, genellikle tepeden inme ve baskıcı bir biçimde açıklanırken; modern nepotizm, daha çok gönüllü ve tabandan tavana doğru gelişen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Şahin, 2021:161). Ayrıca kayırmacılık, örgütlerde kurumsal itibar kaybına da neden olabilir. Özellikle kamu kurumlarında nepotizm, kamu hizmetlerinde şeffaflık ve eşitlik ilkelerine zarar vererek toplumsal güveni zedelemektedir. Bu nedenle, nepotizmin yalnızca içsel örgütsel bir sorun değil, aynı zamanda toplumsal bir adalet meselesi olduğu da söylenebilir.

6.3.Psikolojik Şiddet

Psikolojik şiddet, gücün otoriter, baskıcı ve manipülatif biçimde kullanılmasıyla ortaya çıkar. Çalışanlara yönelik sistematik eleştiriler, değersizleştirme, sözlü saldırılar ve dışlama davranışları, psikolojik şiddetin temel görünümleridir. Bu tür bir güç kullanımı, çalışanlarda tükenmişlik sendromu, örgütsel yabancılaşma ve aidiyet kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Psikolojik şiddet, mobbing'den farklı olarak bazen tek seferlik ama yüksek yoğunluklu eylemlerle de kendini gösterebilir. Yöneticinin bir

çalışanın yaptığı hatayı herkesin önünde küçümseyici bir dille dile getirmesi, çalışanın özgüvenini zedeleyerek uzun vadeli psikolojik yaralar bırakabilir. Bu durum, örgütsel iklimi olumsuz etkileyerek gizli çatışmaların artmasına ve çalışanların sessizce işten ayrılmasına sebep olur. Gücün kötüye kullanımı, bireysel düzeyde psikolojik sağlık ve iş doyumu sorunlarına yol açarken, örgütsel düzeyde ise performans düşüşü, bağlılık zayıflaması ve kurumsal itibar kaybı gibi sonuçlar doğurur. Bu nedenle örgütlerde güç ilişkilerinin etik çerçevede düzenlenmesi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve liyakat ilkelerinin güçlendirilmesi kritik önem taşımaktadır.

7. Güç Dengelerinin Bozulması ve Direniş Stratejileri

Örgütlerde güç ilişkileri, genellikle yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı beklentiler, kurallar ve normlar çerçevesinde dengelenir. Bu dengenin korunması, örgütsel adalet ve iş barışı açısından kritik bir unsurdur. Ancak yönetsel gücün aşırı merkezileşmesi, otoritenin keyfi kullanımı veya çalışanların katılım kanallarının kapatılması, bu dengenin bozulmasına yol açar. Güç dengelerinin tek taraflı olarak yöneticiler lehine kayması, çalışanlarda adil olmayan uygulamalara karşı direnme eğilimini güçlendirir.

7.1. Açık Direniş Stratejileri

Çalışanların yönetime karşı geliştirdikleri en görünür direniş biçimleri, kolektif eylemlerdir. Bunlar arasında grev, protesto, toplu dilekçe, iş bırakma gibi doğrudan çatışmaya dayalı yöntemler öne çıkar. Özellikle endüstri ilişkilerinde, işçilerin çalışma koşullarına veya ücret politikalarına yönelik memnuniyetsizlikleri, bu tür kolektif direniş eylemleriyle ifade edilmektedir. Açık direnişin en önemli özelliği, meşru taleplerin kamuya duyurulması ve yönetime karşı somut baskı unsuru oluşturmaktır. Son yıllarda kamu sektöründe görülen toplu iş bırakma eylemleri, yalnızca ücret taleplerini değil, aynı zamanda yönetsel baskılara ve liyakatsiz uygulamalara karşı da birer direniş biçimi olarak ortaya çıkmıştır.

7.2. Örtük Direniş Stratejileri

Çalışanlar her zaman doğrudan çatışmaya girmek istemezler. Bu durumda, daha gizli ve pasif yöntemler devreye girer. İş yavaşlatma, görünmeyen sabotaj, sessiz istifa ve pasif direnç gibi stratejiler, güç dengesizliğine karşı geliştirilmiş örtük direniş biçimleridir. Bu stratejiler, özellikle otoriter ve katı hiyerarşik yapılarda görülür, çünkü açık direnişin cezalandırılma riski yüksektir. Çalışanların görünürde görevlerini yerine getirip aslında üretkenliği bilinçli olarak düşürmeleri, yönetime karşı örtük bir protesto biçimidir. Bu

tür stratejiler, örgütsel verimliliği ciddi biçimde etkileyerek yönetim üzerinde dolaylı bir baskı oluşturur.

7.3. Sendikalaşma ve Kurumsal Direniş

Çalışanların güç dengesini kurumsal bir zemine taşıma yollarından en önemlisi, sendikalaşmadır. Sendikalar, çalışanların bireysel olarak zayıf olan konumlarını kolektif bir güç odağına dönüştürür. Bu durum, yalnızca işçi-işveren ilişkilerinde değil, aynı zamanda kamu kurumlarında da dengeleyici bir mekanizma yaratır. Sendikaların varlığı, örgütlerde müzakere kültürünü güçlendirir ve yönetimin keyfi uygulamalarına karşı çalışanlara kurumsal koruma sağlar. Ayrıca, sendikal hareketler yalnızca ekonomik taleplere değil, aynı zamanda iş güvenliği, psikolojik şiddetin önlenmesi ve eşit fırsatlar gibi sosyal taleplere de odaklanmaktadır. Bu yönüyle sendikalaşma, güç dengesizliğine karşı en kalıcı ve sürdürülebilir direniş stratejilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Eğer sendikalar mobbing konusunda hukuki, yasal ya da idari düzeyde çalışmalar yürütüyorsa, bireylerin bu kurumlarla irtibata geçmeleri kendilerine önemli faydalar sağlayabilir. (Samırkaş & Çalışkan, 2011, s 34) Güç dengelerinin bozulması, örgütlerde yalnızca iş süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve güven ilişkilerini de zayıflatmaktadır. Direniş stratejileri, bu dengesizliğe verilen doğal tepkiler olarak ortaya çıkmakta ve farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Açık direniş yöntemleri yönetime doğrudan baskı yaparken, örtük direnişler daha dolaylı ve gizli yollarla etkisini göstermektedir. Sendikalaşma ise bu mücadelelerin en kurumsal ve sürdürülebilir biçimidir. Dolayısıyla, örgütlerde kalıcı iş barışının sağlanması, yalnızca yönetsel gücün adil kullanımına değil, aynı zamanda çalışanların katılım mekanizmalarının güçlendirilmesine bağlıdır.

8. Güç ve Liderlik İlişkisi

Örgütlerde güç ve liderlik kavramları, birbirinden bağımsız değil; tam tersine karşılıklı etkileşim içinde gelişen iki temel dinamiktir. Güç, liderin etkileme kapasitesinin kaynağı olarak tanımlanabilirken; liderlik, bu gücün hangi yöntemlerle ve hangi amaçlar doğrultusunda kullanılacağını tayin eden bir süreçtir. Liderlik, yalnızca bir konum ya da unvan meselesi olmayıp, gücün yönlendirme, motive etme, vizyon kazandırma gibi işlevler aracılığıyla davranışa dönüştürülmesiyle anlam kazanır.

Güç-liderlik ilişkisini anlamak için öncelikle gücün kaynağına bakmak gerekir. French ve Raven'ın (1959) ortaya koyduğu güç tipolojisine göre, liderler örgüt içinde meşru güç (pozisyon), ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve referans gücünü kullanmaktadır. Bu güç türlerinden

hangisinin baskın olacağı, liderlik tarzını doğrudan belirler. Örneğin; uzmanlık ve referans gücü daha çok dönüştürücü liderlikte öne çıkarken; zorlayıcı ve yasal güç otoriter liderlik anlayışının temelini oluşturur. Örgütlerde bireyler, liderlik rolü üstlenme arayışıyla diğer çalışanları etkilemeyi, yönlendirmeyi ve ikna etmeyi amaçlarlar; bu amaçlarına ulaşabilmeleri ise güç sahibi olmalarına bağlıdır (Köseoğlu & Kahraman, 2022:12).

Liderin gücü kullanma biçimi, doğrudan örgütsel kültürü şekillendirir. Katılımcı ve demokratik bir liderlik anlayışı, gücü daha dağıtılmış ve paylaşımcı kılarken, otoriter ve merkeziyetçi liderlik anlayışı gücü tek elde toplar. Bu noktada, gücün liderlik aracılığıyla nasıl tezahür ettiği, örgüt içindeki adalet algısını, çalışan bağlılığını ve performans düzeyini belirleyen en kritik faktörlerden biridir. (Türk & Süngü, 2004:5). Diğer taraftan, liderin gücü kullanma biçimi yalnızca örgüt içinde değil, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerde de belirleyici rol oynar. Kriz dönemlerinde liderlerin otoriter gücü daha yoğun kullanma eğiliminde olduğu; buna karşılık yenilik, değişim ve vizyon gerektiren dönemlerde dönüştürücü liderliğin öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, güç ve liderlik ilişkisinin bağlamsal olduğunu, yani örgütsel ve çevresel koşullara göre değiştiğini göstermektedir.

8.1.Liderlik Tarzlarının Güç Kullanım Biçimlerine Etkisi

Farklı liderlik tarzları, örgütlerde gücün dağılımını, kullanımını ve algılanış biçimini doğrudan etkilemektedir. Gücün örgütsel yaşamda ne şekilde tezahür edeceği, büyük ölçüde liderin benimsediği liderlik anlayışına bağlıdır. Demokratik liderlik tarzında güç, paylaşımcı bir anlayışla kullanılmakta; karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilmesi, yalnızca katılımı artırmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel bağlılığı, güven ortamını ve aidiyet duygusunu da güçlendirmektedir. Bu yaklaşımda lider, gücünü astlarına dayatan değil, onların potansiyelini ortaya çıkaran bir figür olarak konumlanır. Ancak demokratik liderliğin uygulandığı örgütlerde karar süreçlerinin yavaşlaması ya da fazla müzakereci ortamların zaman zaman belirsizlik yaratması da olasıdır (Türk & Süngü, 2004: 5). Otoriter liderlik tarzında ise güç merkezileşir; lider kararları tek başına alır, astlardan itaat ve uyum bekler. Bu yaklaşım, kısa vadede hızlı karar almayı ve disiplin sağlamayı kolaylaştırır da uzun vadede çalışanların motivasyon kaybına, yabancılaşmaya ve direniş stratejilerinin gelişmesine zemin hazırlayabilir. Otoriter liderin gücü, çoğunlukla yasal otorite, zorlayıcı güç ve kısmen ödüllendirme gücünden beslenir.

Katılımcı liderlik anlayışı ise demokratik yaklaşıma benzer şekilde, çalışanların fikir ve katkılarını ön plana çıkarır; ancak burada güç, yalnızca

karar süreçlerinde değil, görev dağılımı, inovasyon ve problem çözme aşamalarında da kolektif bir nitelik kazanır. Bu nedenle katılımcı liderler, gücü bir paylaşım mekanizması olarak kullanır. Modern örgütlerde özellikle bilgi yoğun sektörlerde bu liderlik tarzı, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir güç dinamiği oluşturur (Türk & Söğüt, 2004: 5). Karizmatik liderlik tarzında ise güç, daha çok liderin kişisel çekiciliği, hitabet gücü, vizyoner söylemleri ve takipçileriyle kurduğu duygusal bağ üzerinden şekillenir. Karizmatik liderler, astları üzerinde referans gücü oluşturur; yani çalışanlar lidere duydukları hayranlık, güven ve bağlılık nedeniyle onun etkisine açık hale gelirler. Bu bağlamda, karizmatik liderlikte güç daha çok sembolik ve duygusal boyutuyla görünürlük kazanır. (Yakışır, 2019:4348). Son yıllarda öne çıkan dönüştürücü liderlik anlayışı, gücün en etik ve vizyoner biçimde kullanılmasını öngörmektedir. Dönüştürücü liderler, gücü yalnızca hiyerarşik otoriteye dayandırmaz; çalışanlara ilham vererek, onları motive ederek ve vizyon kazandırarak güç ilişkilerini yeniden inşa ederler. Bu liderlik tarzı, özellikle örgütlerde uzmanlık gücü ve referans gücünün etkin kullanımına dayanır.

8.2.Otoriter Liderlikte Güç

Otoriter liderlik tarzında güç, daha çok yasal otorite, cezalandırma ve denetim üzerinden sürdürülür. Bu modelde lider, örgütsel süreçlerin merkezinde konumlanır ve çalışanlardan mutlak itaat bekler. Katılım sınırlıdır; karar alma mekanizmaları tek yönlü işler. Otoriter liderlik “çıkar temelli ve kısa vadeli kazanımlara odaklı” olarak nitelendirilir. Bu tarz liderlikte güç, bir baskı aracı niteliği kazanır ve zamanla çalışanlar üzerinde motivasyon kaybına, yabancılaşmaya ve örgütsel direnç stratejilerinin gelişmesine yol açabilir. Otoriter lider, astlarıyla eşit düzeyde görülmez ve bu durum, ona sürekli olarak aşağıdan yukarıya bakılmasına yol açar (Arslan, 2018:8) Özellikle kamu kurumları ya da katı bürokratik yapılarda otoriter liderliğin hâlen yaygın olduğu görülmektedir. Ancak bu model, modern örgütlerde değişim ve yenilik ihtiyacına cevap vermekte yetersiz kalmakta; çalışan bağlılığını ve kurumsal güveni zayıflatmaktadır.

İki model arasındaki fark, aslında “gücün paylaşılan bir kaynak mı yoksa merkezîyetçi bir baskı aracı mı olduğu” sorusuna verilen yanıtta ortaya çıkar:

- Dönüştürücü liderlikte güç paylaşılarak çoğaltılır,
- Otoriter liderlikte ise güç merkezileştirilerek korunur.

Bu açıdan bakıldığında, dönüştürücü liderlik çalışanları örgütsel değişimin bir aktörü haline getirirken, otoriter liderlik onları çoğunlukla pasif bir itaatkâr konumuna indirger. Günümüzde sürdürülebilir başarıyı

hedefleyen örgütler, dönüştürücü liderlik anlayışını tercih ederek gücü, iş birliği ve inovasyon lehine yeniden tanımlamaktadır.

8.3.Kadın Yöneticiler, Cam Tavan ve Güç Mücadelesi

Örgütlerde güç ve liderlik ilişkilerinin toplumsal cinsiyet boyutu, son yıllarda yönetim bilimleri literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kadınların iş yaşamına katılım oranlarının artmasına rağmen, üst düzey yönetim kademelerinde hâlen ciddi bir temsiliyet sorunu olduğu görülmektedir. Bu durum, literatürde “cam tavan sendromu” olarak adlandırılan görünmez engellerle açıklanmaktadır. Cam tavan, kadınların yetkinlikleri ve başarıları ne olursa olsun, belirli bir noktadan sonra daha üst pozisyonlara yükselmelerini engelleyen, resmi olmayan ama güçlü bariyerleri ifade eder.

8.4.Kadın ve Erkek Liderlik Tarzlarının Farklılığı

Araştırmalar, kadın liderlerin genellikle demokratik, işbirlikçi ve katılımcı güç kullanım biçimlerine yöneldiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, özellikle katılımcı liderlik ve dönüştürücü liderlik modelleriyle örtüşmektedir. Buna karşın, erkek liderlerin daha çok otoriter, hiyerarşik ve tek merkezli güç ilişkilerini benimsedikleri belirtilmektedir. Ancak burada önemli bir paradoks ortaya çıkmaktadır: Kadın yöneticilerin demokratik eğilimleri, kimi zaman örgütlerde “kararsızlık” veya “zayıflık” olarak algılanmakta; bu da onların otoritelerinin sorgulanmasına yol açmaktadır. Farklı araştırmaların sonuçları ile kuruluşların sunduğu istatistikler, kadın yöneticilerin ABD örneğinden başlayarak gelişmiş ülkelerde yönetim alanında daha fazla kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu kabulü, hem çalışanlar ve işverenler boyutunda hem de kadın yöneticinin kendi deneyimi bağlamında iki taraflı düşünmek yararlı olacaktır (Berberoğlu, 1989: 302) Kadın yöneticilerin karşılaştıkları engeller yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda kültürel önyargılarla da pekiştirilmektedir. “Erkek lider serttir, kadın lider yumuşaktır” gibi kalıp yargılar, kadınların güç kullanımlarını ikincil ve yetersiz göstermektedir. Bu durum, kadınların yalnızca kurumsal bariyerlerle değil, aynı zamanda zihinsel ve toplumsal bariyerlerle de mücadele etmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır.

9.Ağ Yapıları ve Gayri Resmî Güç İttifaklarıyla İlişkisi

Örgütlerde güç olgusu yalnızca resmî hiyerarşi ve yetki zincirleri üzerinden şekillenmemekte; aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasında kurulan gayri resmî ağlar, ittifaklar ve ilişki biçimleri aracılığıyla da ortaya çıkmaktadır. Modern örgütsel analizler, gücün görünür olduğu kadar

görünmez boyutlarının da bulunduğunu, özellikle iletişim kanalları, sosyal ağlar ve kişisel ilişkiler üzerinden güç devşirilebildiğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel güç dağılımı incelenirken yalnızca resmî otorite değil, aynı zamanda gayri resmî güç yapıları da dikkate alınmalıdır.

Gayri resmî ağlar, örgüt içinde çoğu zaman görünmez fakat oldukça etkili bir etkileşim alanı oluşturur. Çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileri, yöneticilerin arka planda kurdukları ittifaklar ya da farklı departmanlar arasında oluşan gayri resmî iletişim kanalları, örgüt içi karar alma süreçlerinde belirleyici olabilir. Bu noktada, gayri resmî ağların sağladığı güç, bazen resmî otoritenin önüne geçerek örgüt politikalarının yönünü değiştirebilir. Özellikle kritik bilgilere ulaşabilme, bu bilgileri başkalarıyla paylaşma veya saklama, gayri resmî güç ilişkilerinin en önemli araçlarından biridir. Üst düzey yönetici sekreteri, örgütün bilgi ve iletişim akışındaki kritik konumu sayesinde, başkalarının erişmekte zorlanacağı bilgilere daha çabuk ulaşır ve bu durum ona güç kazandırır (Kızrak &Varoğlu, 2023:286) Yöneticiler arasındaki ittifaklar da örgütlerde güç dengelerinin oluşumunda kritik bir rol oynar. Bu ittifaklar aracılığıyla yöneticiler, yalnızca bireysel otoritelerine dayanmak yerine, kolektif bir güç bloğu oluşturarak stratejik karar süreçlerinde etkinlik kazanırlar. Birden fazla departmanın işbirliği yaparak üst yönetim üzerinde baskı kurması veya kaynak dağılımını yönlendirmesi, gayri resmî ittifakların örgütsel sonuçlarını açıkça ortaya koymaktadır.

Sosyal ağ teorisi perspektifinden bakıldığında, bireylerin örgüt içinde oynadıkları roller yalnızca resmî pozisyonlarıyla sınırlı değildir. Ağların merkezinde bulunan ya da farklı gruplar arasında köprü rolü üstlenen kişiler, bilgi akışını kontrol etme ve yönlendirme becerileri sayesinde örgütte görünmez bir iktidar alanı elde ederler. Bu durum, resmî hiyerarşide üst düzey bir konumda olmayan bireylerin dahi örgütsel karar süreçlerinde etkili olabilmesini mümkün kılar. Bir ağ düzeni içerisinde sosyal aktörlerin kurduğu ilişkilerin sosyal sermaye haline gelip gelmeyeceği ve bu sermayenin ne tür faydalar doğuracağı, bağlantıların türü ve yoğunluğu ile aktörlerin ağdaki konumlarına bağlıdır (Kızrak &Varoğlu, 2023: 288). Örgütlerde güç analizinin yalnızca resmî organigram ve yetki zincirlerine bakılarak yapılması yetersizdir. Gayri resmî ağlar ve ittifaklar, hem çalışanların davranışlarını hem de yönetsel kararların alınış biçimini şekillendiren önemli güç kaynaklarıdır. Bu nedenle, modern örgüt anlayışında güç ilişkilerini doğru analiz edebilmek için görünür otoritenin yanı sıra, görünmez ilişkiler ağının da dikkate alınması gerekmektedir.

9.1.Resmî Olmayan İletişim Kanalları Üzerinden Güç Devşirme

Ağ yapısındaki bağlantılar, bilgi, kaynak ve iletişim akışını sağlayan kanalların yanı sıra yakın ilişkiler, ideolojik bağlar ve görev temelli ilişkiler biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Kızrak & Varoğlu, 2023:288). Örgütlerde gayri resmî iletişim kanalları, kimi zaman “dedikodu ağı”, “kulis faaliyetleri” veya “fısıltı gazetesi” olarak tanımlanmakta ve bireylerin güç elde etmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu iletişim biçimleri, resmî prosedürlerin dışında geliştiği için çoğu zaman yöneticiler tarafından denetlenmesi güçtür. Ancak tam da bu sebeple, örgüt içinde bilgiye hızlı erişim ve paylaşım sağlayarak alternatif bir güç kaynağı oluşturlar.

Resmî olmayan iletişim, özellikle örgütlerde bilgi akışının hızlandığı ve çeşitlendiği dönemlerde öne çıkar. Çalışanlar, resmî toplantılarda dile getirilmeyen ya da üst yönetim tarafından kasıtlı olarak paylaşılmayan bilgileri gayri resmî yollarla öğrenebilir. Bu bilgilere sahip olan kişiler, “bilgi gücü” sayesinde örgütte diğerlerine kıyasla avantajlı bir konum elde eder. Yaklaşan bir yeniden yapılanma ya da görev değişikliğine ilişkin bilgiyi kulis ortamında öğrenen çalışanlar, bu bilgiyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak güç devşirebilirler. Gayri resmî iletişimde çalışanlar belirli bir iş rolü amacı gütmeyiz; bu tür iletişim, daha çok iş arkadaşlarıyla arkadaşlık veya tanıdıklık ilişkileri kurmak ve sürdürmek için gerçekleşir (Koch & Denner, 2022:3) Ayrıca, gayri resmî iletişim kanalları yalnızca bilgi aktarımıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda örgütsel kültürün şekillenmesinde de etkilidir. Çalışanların, yöneticiler hakkında ya da alınan kararların perde arkasıyla ilgili paylaşımları, örgütteki algıların oluşumunu doğrudan etkiler. Bu durum, bazen resmî otoritenin meşruiyetini zayıflatabilirken, bazen de yöneticilerin kendi güçlerini pekiştirmek için bu kanalları stratejik biçimde kullanmalarına imkân tanır.

Kriz dönemlerinde ise gayri resmî iletişim ağları çok daha kritik hale gelir. Belirsizlik ortamında çalışanlar, resmî kanalların yavaş işlediğini düşündüklerinde, gayri resmî iletişim ağlarına daha fazla yönelir. Bu dönemde söylentiler, dedikodular ve kulis faaliyetleri, örgüt içinde hızla yayılarak hem karar alma süreçlerini etkiler hem de çalışanların davranışlarını yönlendirir. Dolayısıyla, bu kanalları etkin şekilde kontrol edebilen bireyler, resmî hiyerarşide üst düzeyde olmasalar bile, örgüt içi güç dengesinde görünmez bir otorite konumuna gelebilirler. Fakat ağın doğru yönetilememesi, çalışanlar arasında zaman zaman güvensizlik, kafa karışıklığı ve iletişim kopukluklarına sebep olabilir (Jain, 2025:633).

9.2. Yöneticiler Arası İttifakların Güç Dengelerine Katkısı

Örgütlerde yöneticiler, yalnızca kendi resmî otoritelerine dayanarak hareket etmez; çoğu zaman diğer yöneticilerle kurdukları ittifaklar ve işbirlikleri aracılığıyla güçlerini pekiştirirler. Bu durum, örgüt içi karar alma süreçlerinde bireysel gücün ötesinde, kolektif güç bloklarının ortaya çıkmasına neden olur. İttifaklar, özellikle kaynak dağılımı, stratejik kararlar ve terfi süreçleri gibi kritik alanlarda etkili bir rol oynamaktadır.

Yöneticiler arası ittifakların işlevi, yalnızca ortak çıkarların savunulmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda politik pazarlık süreçlerinde dengeleyici bir unsur olarak da devreye girer. Üst düzey yöneticiler, çevrelerini genellikle kendi statülerine yakın kişilerle çevreler. Bu kişilerle dostane ilişkiler kurmak isteyenler, çoğunlukla onların sahip olduğu statü ve güce dayanarak böyle bir arzu beslerler (Köseahoğlu & Kahraman, 2022, s. 21) Farklı birimlerin yöneticileri belirli bir proje veya kaynak talebi konusunda ortak tutum sergilediklerinde, üst yönetim üzerinde daha güçlü bir baskı oluşturabilirler. Bu tür stratejik birliktelikler, tek bir yöneticinin gücünün ötesine geçerek, karar süreçlerini yönlendiren kolektif bir güç odağı haline gelir.

Yöneticiler arası ittifakların örgüt içi güç dengelerine çift yönlü etkisi bulunmaktadır. Bir yandan, bu ittifaklar farklı çıkar grupları arasında denge yaratarak örgütsel istikrarı sağlayabilir; diğer yandan ise çıkar çatışmaları büyüdüğünde, örgüt içi kutuplaşmalara ve bölünmelere yol açabilir. Dolayısıyla ittifaklar, hem birleştirici hem de ayrıştırıcı bir güç mekanizması olarak işlev görebilmektedir. Örgütler, tek başlarına ayakta kalamayabileceği için birleşme ve ittifak gibi stratejik uygulamalara yönelirler. (Dikili, 2014:156). İttifakların bir başka önemli boyutu ise, örgütlerdeki gayri resmî liderlik ilişkilerinin güçlenmesine katkı sağlamasıdır. Resmî hiyerarşide aynı düzeyde bulunan yöneticiler arasında kurulan dayanışma ağları, örgütteki “görünmez otorite” alanlarını genişletir. Bu sayede, yöneticiler yalnızca dikey otorite zincirine bağlı kalmaz; yatay ilişkiler üzerinden de örgüt içi politik süreçlerde etkin rol oynayabilirler.

10. Güncel Örnekler ve Uygulamalar

10.1.Kamu Sektöründe Güç İlişkileri

Kamu kurumlarında güç ilişkileri, temel olarak bürokratik hiyerarşi, mevzuat ve yasal otorite üzerine inşa edilmektedir. Ancak örgüt kültürünün kendine özgü yapısı, yalnızca resmî otoriteyi değil, aynı zamanda gayri resmî otoriteyi de güç ilişkilerinde önemli bir aktör haline getirmektedir. Bu bağlamda, güç ilişkileri iki yönlü bir boyut kazanmaktadır:

Formel güç: Kurumun iç işleyişini düzenleyen yönetmelik, mevzuat ve idari hiyerarşiye dayalı otorite. Bu güç tipi, yöneticilerin görev tanımlarına uygun biçimde karar almasını sağlar.

Gayriresmî güç: Yöneticiler ile eğitimciler arasında kurulan sosyal bağlar, karşılıklı çıkar ilişkileri veya yerel topluluklarla geliştirilen yakınlık üzerinden ortaya çıkar. Araştırmalar, kamu sektöründe çalışanların yalnızca kurumsal mevzuata değil, aynı zamanda ilişkisel sermayeye ve gayri resmî ağlara da bağlı olduğunu göstermektedir (Çalışkur, 2016:38).

Öte yandan, kamu kurumlarında güç ilişkileri zaman zaman politik müdahalelerle de pekiştirilmektedir. Özellikle yerel yönetimlerin ve siyasi aktörlerin etkisi, kurum içi atamalarda ve stratejik karar alma süreçlerinde hissedilmektedir. Bu durum, formel otorite ile gayri resmî güç ağları arasındaki sınırları daha da belirsiz hale getirmekte ve örgütsel karar süreçlerinde çoğulcu, fakat aynı zamanda çatışmalı bir güç yapısı doğurmaktadır.

10.2.Özel Sektörde Patronaj ve Kayırmacılık

Özel sektörde güç ilişkileri, çoğu zaman patronaj sistemi, kişisel bağlılıklar ve kayırmacılık pratikleri üzerinden şekillenmektedir. Bu tür bir güç yapılanması, özellikle işe alım, terfi, görev dağılımları ve performans değerlendirmelerinde liyakat yerine kişisel sadakat veya yakınlıkların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda örgütlerde adalet algısı zedelenmekte, çalışanlar arasında güvensizlik artmakta ve iş motivasyonu düşmektedir (Şahin, 2021: 161). Patronaj sisteminin en belirgin özelliği, gücün kurumsal ilke ve kurallardan ziyade kişisel otorite etrafında yoğunlaşmasıdır. Patron ya da üst düzey yöneticinin yakın çevresine sunduğu imtiyazlar, bir yandan kısa vadede sadakati güçlendirirken, diğer yandan örgütsel bağlılık ve eşitlik duygusunu zayıflatır. Bu durum, çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmesine, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Mimaroglu & Özgen, 2008:326). Araştırmalar, kayırmacılık pratiklerinin yalnızca bireysel mağduriyetler üretmekle kalmadığını; aynı zamanda kurumun uzun vadeli verimliliğini ve rekabet gücünü de zayıflattığını göstermektedir. Çünkü liyakate dayalı olmayan terfiler, uzmanlık eksikliğini artırmakta, yetkin olmayan kişilerin kritik görevlere gelmesine yol açmaktadır. Bu da örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve sürdürülebilir başarı açısından ciddi riskler doğurur.

Özel sektörde patronaj ve kayırmacılığın bir diğer boyutu, örgütsel kültürün yozlaşmasıdır. Çalışanlar, performans ve başarıdan ziyade yöneticilerle iyi ilişkiler kurmayı daha önemli görmeye başlamakta; bu da rekabetçi iş ortamını yapay bir dengeye sürüklemektedir. Uzun vadede ise

bu kültür, kurumsal itibarı zedelemekte ve çalışan devir hızını artırmaktadır (Mimaroglu & Özgen, 2008: 327). Dolayısıyla özel sektör bağlamında güç ilişkilerinin adalet ve liyakatten uzak şekilde işletilmesi, yalnızca çalışanlar açısından değil, kurumun kurumsal sürdürülebilirliği ve toplumsal güvenilirliği açısından da ciddi tehditler yaratmaktadır.

11. Güç, Örgütsel Kültür ve Etik İlişkisi

Örgütlerde güç kullanımı, yalnızca yönetsel etkinliği değil, aynı zamanda örgütsel kültürün yapısını ve etik standartların işleyişini de doğrudan belirlemektedir. Gücün hangi amaçlarla ve nasıl kullanıldığı, örgüt içinde hâkim olan değerleri, normları ve davranış kalıplarını şekillendirir. Bu bağlamda, örgütsel kültür ve etik, gücün meşruiyetini pekiştiren veya zayıflatan iki temel unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü ve güç arasındaki bu etkileşim, yalnızca kamu kurumlarında değil, özel sektörde de gözlemlenmektedir. Özel sektörde kayırmacılık ve patronaj ilişkilerinin etik dışı güç kullanımıyla birleştiğinde, örgütsel adalet algısını zedelediğini ve çalışanlarda yabancılaşmaya yol açtığını vurgulamaktadır. Bu durum, etik ilkelerden sapmanın yalnızca bireysel mağduriyetler değil, aynı zamanda kurumsal yozlaşma ve verimlilik kaybı yarattığını göstermektedir. Yöneticilerin, iş görenlere örgütün değerli bir parçası oldukları mesajını iletmeleri, karar süreçlerine katılımlarını teşvik etmeleri ve örgüt içi iletişimi sağlıklı biçimde yürütmeleri, arzu edilen örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde temel yöntemler arasında yer almaktadır (Türkkan, 2017: 64). Dolayısıyla örgütlerde güç, kültür ve etik birbirini sürekli besleyen bir üçlü ilişki ağı içinde değerlendirilmelidir. Etik değerlerin güçlü olduğu örgütlerde, yöneticilerin gücü paylaşımcı ve şeffaf biçimde kullanmaları kurum kültürünü olumlu yönde şekillendirmekte; buna karşılık etik dışı güç kullanımı, hem örgüt kültürünü hem de çalışan davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Örgüt kültürü, işlerin o örgüt içerisinde nasıl yapıldığını belirleyen temel bir olgudur. Her bireyin parmak izi nasıl benzersiz ise, örgüt kültürü de yalnızca o örgüte özgüdür. Bu yönüyle örgütün kişiliğini yansıtır ve onu diğer örgütlerden ayıran karakteristik bir unsur haline gelir (Dinçer & Kart, 2021: 23).

12. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde yapılan tartışmalar göstermektedir ki, örgütlerde güç olgusu tek boyutlu bir kavram olmayıp; liderlik tarzları, gayri resmî ağ yapıları, örgütsel kültür ve etik değerlerle sürekli etkileşim içinde bulunan çok yönlü bir mekanizmadır. Güç, yalnızca yönetim kademelerindeki formel otoriteye bağlı olarak değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler,

iletişim ağları, değerler ve normlar aracılığıyla da şekillenmektedir. Bu durum, örgütlerde güç dağılımının hem görünen (resmî otorite) hem de görünmeyen (gayri resmî ağlar, ittifaklar, kültürel kodlar) boyutlarıyla analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Liderlik tarzları açısından değerlendirildiğinde, güç kullanımı ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülmektedir. Demokratik ve katılımcı liderlik anlayışlarının gücü paylaşımcı bir biçimde örgüt üyeleriyle birlikte kullanması, işbirliği ve bağlılık düzeyini artırmaktadır. Buna karşılık otoriter ve merkezîyetçi liderlik tarzlarında güç, kontrol ve baskı aracına dönüşmekte; bu da kısa vadede disiplin sağlasa da uzun vadede çalışan motivasyonu ve örgütsel güveni zedelemektedir. Kadın yöneticilerin karşılaştığı cam tavan engelleri ise, örgütlerde güç kullanımının toplumsal cinsiyet boyutunu ortaya koymakta; erkek egemen yapılarda kadınların demokratik liderlik tarzlarının çoğu zaman güçsüzlükle karıştırıldığı görülmektedir. Türkiye’deki cam tavan araştırmalarında, kadınların pozisyonlarına rağmen erkek yöneticilerle eşit güç ve etkiye sahip olmada zorlandıkları ve “erkeklik normları” üzerinden işleyen kültürlerin liderlik kapasitelerini kısıtladığı gözlemlenmiştir.

Gayri resmî ağlar ve ittifaklar üzerinden güç devşirme, örgütsel işleyişte önemli bir başka boyutu temsil etmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki, resmi pozisyonları sınırlı olan bireyler, sahip oldukları sosyal bağlantılar ve köprü işlevi gören rolleri sayesinde karar süreçlerinde etkili olabilmektedirler. Özellikle kriz dönemlerinde gayri resmî iletişim kanallarının resmî iletişimden daha hızlı çalışması, bu görünmez ağların stratejik değerini ortaya koymaktadır. Yöneticiler arası ittifakların güç dengelerini yeniden şekillendirmesi ise, örgüt içi politikaların sadece dikey değil aynı zamanda yatay ilişkilerle de belirlendiğini göstermektedir. Çalışmada kamu ve özel sektör örgütleri üzerinden sunulan örnekler de güç olgusunun bağlamsal farklılıklarını gözler önüne sermektedir. Özel sektörde patronaj ilişkileri ve kayırmacılık pratikleri, gücün etik dışı kullanımına işaret etmekte; liyakat yerine sadakatin öne çıkması örgütsel adalet algısını zedelemektedir. Kamu ve özel sektör örgütlerinde kayırmacılık ve etik dışı güç kullanımı algısının, çalışanların örgütsel adalet algısını negatif yönde etkileyerek yabancılaşma düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.

Güç, örgütsel kültür ve etik arasındaki karşılıklı etkileşim, sürdürülebilir kurum kültürünün inşasında stratejik bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Gücün etik dışı biçimde kullanımı yozlaşma, kayırmacılık ve güven erozyonuna yol açarken; etik ilkelere dayalı ve kültürel değerlerle uyumlu güç kullanımı örgütsel adalet algısını pekiştirmekte, çalışanların aidiyet

duygusunu artırmakta ve kurumsal itibarı güçlendirmektedir. Bu çerçevede, çağdaş yönetim anlayışları gücü yalnızca bir kontrol aracı olarak değil, aynı zamanda etik değerlerin ve örgütsel kültürün taşıyıcısı olarak konumlandırmak durumundadır. Sonuç olarak, örgütlerde güç olgusunun çok boyutlu niteliği dikkate alınmadan yapılacak analizler eksik kalacaktır. Gücün liderlik, ağ yapıları, kültür ve etik ile birlikte ele alınması, örgütsel işleyişin daha gerçekçi bir şekilde anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Bu nedenle, hem teorik araştırmalarda hem de uygulamalı yönetim pratiklerinde, gücün yalnızca otorite değil; aynı zamanda ilişki, kültür ve etik boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bölümde elde literatürdeki tartışmalar ışığında, örgütlerde güç olgusunun daha sağlıklı ve sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesine yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

12.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Etik temelli güç kullanımı teşvik edilmelidir. Yöneticilerin güç ilişkilerini yalnızca kontrol ve baskı amacıyla değil, etik ilkeler ve örgütsel adalet çerçevesinde işletmeleri, çalışanların güven ve bağlılığını artıracaktır. Bu doğrultuda kurumlarda etik kodların güçlendirilmesi ve çalışanlara düzenli etik eğitimler verilmesi önemlidir.

Gayriresmî ağlar şeffaf biçimde yönetilmelidir. Örgütlerde sosyal ağlar ve gayri resmî iletişim kanalları tamamen yok edilemeyeceği için, bu ağların yapıcı biçimde kullanılması desteklenmelidir. Özellikle bilgi paylaşımını hızlandıran bu kanalların kurumsal inovasyon ve değişim süreçlerine entegre edilmesi önerilmektedir.

Liderlik tarzlarında katılımcılık öne çıkarılmalıdır. Demokratik ve dönüştürücü liderlik anlayışlarının örgütlerde işbirliği ve bağlılığı artırdığı görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların karar süreçlerine aktif katılımını sağlayacak uygulamalara yönelmesi önerilmektedir.

Patronaj ve kayırmacılık pratikleri engellenmelidir. Özel sektörde sıkça görülen sadakat temelli güç kullanımı yerine liyakat esaslı bir insan kaynakları politikası benimsenmeli; işe alım, terfi ve görevlendirmelerde şeffaf kriterler kullanılmalıdır.

12.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Farklı sektörler karşılaştırmalı biçimde incelenmelidir. Bu çalışmada kamu ve özel sektör örgütlerine dair örnekler ele alınmıştır. Gelecek araştırmaların farklı sektörlerdeki güç ilişkilerini karşılaştırmalı analizlerle incelemesi, kavramın bağlamsal çeşitliliğini daha net ortaya koyacaktır.

Sosyal ağ analizi yöntemleri kullanılmalıdır. Örgütlerde gayri resmî güç yapılarının daha görünür kılınabilmesi için, sosyal ağ analizine dayalı nicel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Bu sayede örgüt içindeki görünmez iktidar alanları daha somut biçimde ortaya çıkarılabilir.

Etik ve kültür ilişkisi derinlemesine araştırılmalıdır. Gücün etik dışı kullanımının örgüt kültürüne olan etkileri sınırlı sayıda çalışmada incelenmiştir. Gelecek araştırmaların, güç-etik-kültür üçgenini daha kapsamlı biçimde ele alması önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124.
- Arslan, S. (2018). Yönetim sürecinde otorite kullanımı ve ortaya çıkan sorunların değerlendirilmesi: Eleştirel bir yaklaşım. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.17541/optimum.301052>
- Asunakutlu, T., & Zeybekoğlu, S. (2016). Yöneticiler çatışmalarda nasıl davranır? *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2).
- Berberoğlu, G. (1989). Kadın yöneticiler: İş hayatındaki yeri ve sorunları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 287-305.
- Çalışkan, O., & Samırkaş, M. (2011). Örgütlerde işyeri terörü: Yıldırma kavramı ve önleme çabaları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 27-37. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.131>
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çetinkaya, A. Ş., & Sanioğlu Tanış, Z. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yüküne etkisi: Kamu kurumları araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 607-618. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.324231>
- Çolak, M., & Deniz, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Deliveli, K. (2013). Üniversitelerde mobbing mağduru kadın yöneticiler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 341-352.
- Dinçer, E., & Ersoy Kart, M. (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 21-42. <https://doi.org/10.52791/aksarayıibd.983591>
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde güç kavramı: Eleştirel yönetim çalışmaları ile kaynak bağımlılığı yaklaşımının bakışlarına dair karşılaştırmalı bir analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 141-164.
- Jain, N. (2025). Exploring leadership engagement with informal communication networks: A study on the organizational grapevine. *Advances in Consumer Research*, 2(3), 632-641.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2021). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/368>

- Kızrak, M., & Varoğlu, A. (2023). Örgüt içi güç: Davranışsal ve ilişkisel bağlamda tipoloji ve model önerisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 30(2), 277-301. <https://doi.org/10.18657/yonvecek.1193951>
- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0072>
- Koçak, Z. K., & Aktaş, M. A. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Köscaliolu, Ö., & Kahraman, B. (2022). Örgütlerde asimetrik güç kullanımının kavramsal değerlendirmesi. *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1-24. <https://doi.org/10.55774/mikad.1143084>
- Köseoğlu, M. A., & Karayormuk, K. (2010). Örgüt sağlığı nedir: Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 175-193.
- Mızrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Mimarolu, A. G. H., & Özgen, P. D. H. (2008). Örgütlerde güç eşitsizlikleri ve cinsel taciz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 321-334.
- Paçacı (Eroğlu), M., & Erdem, R. (2019). Örgütlerde informal roller üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 1-28.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Scott, J. C. (1995). *Tabakküm ve direniş sanatları: Gizli senaryolar* (A. Türker, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167.
- Türk, Z., & Süngü, A. (2004). İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 7(75).
- Türkkan, E., & Yalçıntaş, M. (2017). Investigation of the relationship between organizational culture and organizational commitment: Istanbul Commerce University. *Pressacademia*, 4(2), 194-202.
- Yavuz, E., & Başar, B. (2014). Örgütlerde psikolojik şiddet, nedenleri ve sonuçları üzerine kavramsal bir inceleme. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 17-28. <https://jrtr.org/index.php/jrtr/article/view/114>

Yılmaz, V., & Telsaç, C. (2021). Authority and bureaucracy from Weber's perspective. Mehmet Akif Ersoy University *Journal of Social Sciences Institute*, (34), 42-52. <https://doi.org/10.20875/makusobed.903546>

Örgütlerde Çeşitlilik ve Güç

Numan Sait Eren¹

Özet

Bu bölümde örgütlerde çeşitlilik temelli güç ilişkileri, azınlık grupların güç edinme yolları, çeşitlilik politikaları ve eleştirileri birey, örgüt ve güç bazında işlenmiştir. Bireyin kendini gerçekleştirme sürecinde birey ve güç ilişkisi ile güç olgusunu örgüt içerisinde nasıl kullandığı açıklanmıştır. Kurumlarda bireysel ve çeşitliliğe bağlı güç algısı, kurum içi gruplar, kurum dışı etkilenmeler, örgütler arası ilişkiler, bireysel ve grup olarak temelde görev tanımına dayalı teknik, idari ve sosyal güç yaratımı, kişi grup ve kurum içi çelişkiler, çatışmalar ve sonuçları çalışan ve çalıştıran bakış açılarına göre açıklanmıştır. Konu ile ilgili yasalardan ve uluslararası kuruluşlardan bahsedilmiştir. Kurum, şirket, örgüt ve grup aynı anlamda kullanılmış ve bir amaç ya da anlayış etrafında bireylerden oluşan birliktelik olarak tanımlanmıştır. Güç bu birlikteliklerin ortaya çıkardığı etkin yaptırım etkisi olan maddi ve manevi değerler toplamıdır. Tüm faaliyetlerde ilgili yasalara dikkat edilmeli ve gerekli durumlarda hukuki yardım kesinlikle alınmalıdır. Bölüm içerisinde işlenen konulara bölüm sonunda yazarın eğitim yılları sürecinde ve iş hayatında kazandığı yaşanmış tecrübelerine bağlı vaka örnekleri eklenmiştir.

Giriş

İnsanlık tarihi boyunca güç, bireyler, gruplar ve toplumlar arası ilişkilerin en temel ve belirleyici dinamiği olmuştur. Türk Dil Kurumu'nun (TDK) çok boyutlu tanımlarından hareketle, gücü yalnızca fiziksel bir kapasite olarak değil; aynı zamanda fiziksel olmayan soyut bir sermaye, yaptırım yetkisi ve siyasi, ekonomik, askeri etki yaratan mutlak bir nitelik olarak ele almak gerekmektedir. Güç, kişinin sahip olduğu resmi yetkilerden sosyal ağlara, bilgidен beceriye kadar eşitsiz dağılmış, ancak uygun koşullarla geliştirilebilir bir potansiyeldir. Bu çerçevede, bireylerin ortak bir amaç uğruna bir araya gelerek oluşturduğu yapılar olan örgütler (kurumlar), bu gücün en somut ve

1 Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, saiteren@beykent.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-2616-1905

karmaşık biçimde tezahür ettiği alanlardır. Örgütler, kar amacı güden özel işletmelerden kamu kurumlarına ve sivil toplum kuruluşlarına kadar geniş bir yelpazede yer alır. Ancak bu yapılar, doğumdan kariyere dek çok çeşitli kişisel özelliklere sahip bireylerin birleşiminden oluşur; bu da bizi bölümün temel odak noktası olan örgüt içi çeşitlilik kavramına taşır.

Çeşitlilik, yalnızca bir demografik veri seti olmanın ötesinde, iyi yönetildiğinde kuruma inovasyon, yaratıcılık ve rekabet avantajı katan kritik bir kaynaktır. Ne var ki, bu doğal çeşitlilik, bireylerin kendi düşünce tarzlarına, çıkarlarına ve ihtiyaçlarına göre bir araya gelerek oluşturduğu gruplaşmalar ve güç bloklarının da ana zeminini oluşturur. Bilgi teknolojilerinin sağladığı izleme imkanları karşısında, güvende hissetme ihtiyacıyla oluşan bu gruplar, zamanla kuruma karşı talepte bulunan sosyal bir güce dönüşür. Bu bölüm, örgütlerdeki gücün yönetimi dinamiklerini, özellikle de çeşitliliğe dayalı güç ilişkileri bağlamında ele almaktadır. Bu karmaşık dinamikleri anlamak için, Abraham H. Maslow'un "Kendini Gerçekleştirme Kuramı"nın temel psikolojik motivasyonları nasıl açıkladığı da incelenecektir. Zira bireyin kendini ispat etme ve ben merkezli doygunluk arayışı, örgüt içi güç mücadelelerinin temelini oluşturmaktadır. Bu bölümde, bireysel sınırsız benmerkezciliği frenlemek ve kurumsal iş yaşamını düzenlemek amacıyla oluşturulmuş olan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve ulusal iş kanunları gibi yasal çerçevelerden de bahsedilmiştir. Sonuç olarak, bu bölüm, örgüt içi çeşitliliğin potansiyel gücünü bir kaldıraç olarak kullanmak isteyen azınlık grupların güç edinme yollarından, bu dinamikleri yönetmeye çalışan örgüt ve kurumların çeşitlilik politikaları ve eleştirilerine kadar çok yönlü bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

1. Güç ve Güç Algısı

Türk Dil Kurumu (TDK) güç kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: "1.Fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği; çelim, efor: Zihin gücü. Yaşama gücü. 2.Bir olaya yol açan her türlü hareket; kuvvet, fer. 3.Sınırsız, mutlak nitelik: Tanrı'nın gücü. 4.Büyük etkinliği ve önemi olan nitelik: Paranın gücü. 5.Bir cihazın, bir mekanizmanın iş yapabilme niteliği: Motorun gücü. 6. Siyasi, ekonomik, askerî vb. bakımlardan etki ve önemi büyük olan devlet veya devletler topluluğu: Güçler dengesi. 7.Bir ulus, bir ordu vb.nin ekonomik, endüstriyel ve askerî potansiyeli: İnsan gücü. 8.Bir toprağın verimlilik yeteneği. 9.İktidar ve yeterliliğe sahip olan kimse. 10.Bir akarsuyun aşındırma ve taşıma yeteneği. 11.Birim zamanda yapılan iş." (Türk Dil Kurumu, t.y.).

TDK tanımları ışığında kitabımızda gücü herhangi bir işi, ihtiyacı veya istemi yapma yetisi veya yaptırma yetkisi olarak tanımlayabiliriz. Güç karşımıza fiziksel ve fiziksel olmayan, bireysel veya grup, yetkiyle verilen resmi veya resmi olmayan şekillerde çıkar. Fiziksel güç kişinin fiziksel yapısıyla ilgilidir ve öğrenilebilen tekniklerle artırılabilir. Fiziksel olmayan soyut güç gruplaşma, sosyal ağlar, mesleki örgütler, bilgi, beceri, yetenek ve paylaşım ile ortaya çıkar. Resmi güç içinde bulunulan kurum tarafından yazılı, tanımlanmış görev, yetki ve sorumluluk olarak verilir. Kurum görevleri dışında kalan bireysel güç ise kişinin kendi sahip olduğu resmi olmayan gücü teşkil eder. Güç kişinin kendisi, içinde bulunduğu kurum, grup ve ait olduğu sosyal çevre çerçevesinde kullanılır. Aile, kurum, mesleki ve sivil toplum kuruluşlarının yarattığı temsili sembolik güç de yaşam içerisinde önemli ve etkin bir yer tutar.

Güç kişi, grup ve kurumlar için bir nevi sermayedir ve amaçlara uygun olarak kullanılabilir, artırılabilir ve azaltılabilir. Güç tek bir kişisel özelliikle ortaya çıkabileceği gibi birden fazla kişisel özelliğin bir araya geldiği farklı bir güç olarak ta ortaya çıkar. Örneğin cinsiyet tek bir özelliktir, cinsiyet yaş medeni durum eğitim gibi özellikler bir araya getirildiğinde farklı bir yapı oluşur. Güç her ne şekilde olursa olsun doğal kaynak olarak eşitsiz dağılmıştır, cinsiyete ve doğuştan gelen genetik yapıya ve yetismeye göre farklılık gösterir ancak uygun eğitim, beslenme, sağlık ve sosyal koşullar ile sonradan değiştirilebilir.

2. Örgüt ve Örgüt Algısı

Örgüt kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde şu şekilde tanımlanmıştır: “1.Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik; teşekkül, teşkilat. 2.Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü.” (Türk Dil Kurumu, t.y.).

Örgüt bireylerin bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşur. Kurumlar ise her ne kadar bireylerden oluşsa da kendi içerisinde organize olmuş işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışan hiyerarşik bir yapıdan meydana gelir. Kurumlardaki bireyler sahiplilik hariç verilen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde görevlerinde başarılı olma ve karşılığında bir gelir elde etme prensibiyle bulunurlar. Doğum, eğitim, yetişme, tecrübe, yaş, ırk, dil, din vb gibi çok değişik kişisel özelliklere sahiptirler.

Örgütler çeşitli yapılarda gelir ve kar elde amacına yönelik bir mal veya hizmet üretimi yapmak ve tüketicilere ulaşmasını sağlamak ya da kar elde etme amacı olmadan topluma hizmet vermek amacıyla kurulurlar. Örgütlerin kanunlar ve ilgili mevzuatlara göre kurulmuş ve yazılı olarak tanımlanmış

resmi bir kimlikleri vardır. Örgütler içinde bulundukları toplumda ürettikleri değerlere ve verdikleri hizmetlerine göre zaman içinde maddi ve maddi olmayan güç kazanırlar. Toplumdaki algı örgütlere bir sosyal değer katar. Ürettikleri mal ve hizmetler neticesinde gelir ve kar maksimizasyonu ile uluslararası büyük sermayeli, çok sayıda çalışanı olan ve farklı kültürlerde faaliyet gösteren örgütler dev kurumlar haline gelebilirler ya da küçük çapta yerel ve bireysel faaliyet gösterebilirler.

3. Örgüt ve Bireyler

Doğum, eğitim, yetiştirme, tecrübe, yaş, cinsiyet, ırk, dil, din, medeni durum, çocuk sahipliği vb. gibi çok değişik kişisel özelliklere sahip olan bireyler ortak bir amaç için bir araya gelerek sosyal bir gücü oluştururken örgütler günlük hayatta daha çok kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumlar belirgin olarak 3 grupta sınıflandırılabilir:

- 1- Kar hedefi güden özel işletmeler, şirketler,
- 2- Topluma hizmet amacıyla olan ve kar etmekten ziyade var olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için gelir elde eden ya da tamamen bedelsiz hizmet veren devlete ait kamu kurumları ve
- 3- Topluma veya üyelerine karşılıksız hizmet veren dernek vakıf gibi sosyal sivil toplum kuruluşları.

Bireyler bu kurumlarda içinde bulundukları ülkenin iş kanuna, uluslararası çalışma örgütü (ILO) koşullarına ve Birleşmiş Milletler (BM)'in belirlediği tanımlara ve kurallara uygun koşullarda bir görev tanımı ile çalışır, emeği karşılığında bir ücret elde eder veya gönüllü olarak karşılığında bir ücret almadan çalışırlar. Her kurumda çalışma koşulları, hedefleri ve iş tanımlarına göre ihtiyaca göre değişen sayı ve nitelikte bireyler yer alır. Bireyler zamanla çeşitli ortak çıkar ve amaçlarına göre bir araya gelerek yasalara uygun şekilde mesleki veya önceden belirlenmiş amaçlar çerçevesinde örgütlenmeye giderek maddi ve manevi bir değer yaratmaya çalışırlar ve bu oluşumu hedeflerine ulaşmada bir güç olarak kullanırlar. Bu güç kullanımını birlik, sendika, dernek, kooperatif, vakıf, kulüp, parti ve benzeri şekillerde organize olarak yasalara uygun şekilde icra ederler.

4. Örgüt içi Çeşitlilik

Kamu, özel işletme, sosyal kuruluş veya bunların herhangi bir birleşiminden oluşan yapılarda iş bölümü ve eşgüdüm kuralları çerçevesinde iş ve insan gücü amaca uygun olarak planlanmakta ve hiyerarşik organizasyon kurulmaktadır. Dolayısıyla her kurumun içyapısı ve yönetim şekli birbirinden

farklıdır. Kurumda çalışan kişiler benzer işleri yapan bölümlerde birbirine yakın özellikler taşıyabilir ancak diğer bölümlerden çok büyük farklılıklar da gösterir. Örneğin üretimde mühendislerin çalışması gerekirken muhasebede ilgili eğitimi almış kişilerin çalışması istenir.

Bu prensiple oluşturulan hiyerarşik yapı ve katmanlardaki iş pozisyonları farklı eğitim, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişiler ile doldurulur. Her pozisyonun iş kanununa uygun iş tanımına göre alım yapılır. Bu tanımlar çeşitlik gereği ve ayrımcılık yapılmaması prensibiyle farklı kişilerden oluşur. Bu kişiler yine kişiye özel farklı nitelikler taşır. Bu durumda kurumlarda ortaya çıkan örgüt yapısı çok çeşitli doğum, eğitim, yetiştirme, tecrübe, meslek gibi kişisel koşulların yanında yaş, cinsiyet, ırk, dil, din vb. gibi kişisel özellikleri de beraberinde getirir.

Kurum içindeki çalışanlar zamanla benzeşen kişisel özelliklerine, yaşam ve iş algılarına göre bir araya gelirler ve gruplar kurarlar. Örneğin aynı meslekten farklı bölümlerde çalışanlar, aynı cinsiyetten olanlar, çocukları aynı öğretim seviyesinde okuyanlar gibi. Bu çeşitliliği birçok özelliği yan yana getirerek çok sayıda kombinasyonla arttırabiliriz.

5. Çeşitliliğe Dayalı Güç

Örgütlerdeki mevcut çeşitlilik insan kaynakları tarafından yakından izlenir ve çeşitlilik iyi yönetildiğinde esas itibariyle içinde çalışılan kuruma her konuda zenginlik katar, maddi ve manevi değerler ekler. Kurumun finansal piyasa değerinin yanında toplumun pozitif algısı da eklenerek sosyal değeri oluşur, sonuçta kurumun toplam değeri artar. Her yıl yapılan en çok beğenilen şirketler çalışmaları örnek olarak verilebilir.

Günümüz bilgi teknolojileri insan kaynakları yazılımları, kurumsal kaynak planlama uygulamaları, otomasyon olanakları ve takip sistemleri ile kurum içerisinde bulunan tüm kişilerin özel bilgilerini dosyalama, inceleme ve davranışlarını izleme imkânı vermektedir. Kurumlar oluşturdukları kurumsal kimlik, kurallar, yönetmelikler, çalışma şartları ve hedeflerini çalışanlarına kolaylıkla bildirmekte, performans değerlendirmesi, kariyer ve eğitim planlamasını kişi bazında yapabilmektedir.

Bilgi teknolojileri sayesinde kurumlar kişi bazında her türlü bilgiye ulaşabildikleri gibi, topladıkları bilgileri 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) çerçevesinde kişilerin onayını alarak kişiye özel verileri işleme imkânına da sahiptirler (Kişisel Verileri Koruma Kurumu, 2025).

Teknolojik gelişmeler kurumlara çalışanlarının her türlü bilgilerine ulaşma ve izleme imkânı tanır. İnsan kaynakları bölümleri bu bilgileri işler ve kurum hedeflerine paralel olarak ihtiyaçlarına göre insan kaynağını planlar, yönlendirir, kontrol eder, ücretlerini öder ve ilgili yasalara uygun olarak yükümlülüklerini yerine getirir. Kurumda bulunan çalışanların işe kurumsal bilgilere erişme imkânları yoktur ya da iş tanımları gereği sınırlı bilgiye ulaşabilirler. Bu durum nedeniyle kişiler kendilerini güvende hissetmezler, kendilerini ve işlerini koruyabilmek amacıyla gruplar oluştururlar.

Benzer düşünce tarzları, demografik, sosyal ve psikolojik yapılar çalışan gruplaşmalarını oluşturur, birbirine bağlar ve güvende hissettirir. Gruplar sayısal ve davranış biçimleri ile zamanla sosyal bir güç oluştururlar ve kurumdan kişi veya grup adına talepte bulunurlar. Çalışan sendikaları, meslek, görevler, bölümler, cinsiyet, hemşericilik ve siyasi görüşler en çok rastlanan grup çeşitleridir. Her grup üyelerine dayanarak bir güç haline gelir. Güç kuruma ve/veya diğer gruplara karşı kullanılabilir. Kendi aralarında ortak çıkarlar için dayanışma ile olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratılır. Örneğin kadınların bilgi ve beceri paylaşımları, yardımsever çalışanların gönüllü sosyal çalışmaları, bölümlerin birlikte yaptıkları sosyal aktiviteler kurum içi olumlu gelişmeler yaratıp teşvik edici bir atmosfer yaratacağı gibi siyasi görüş zıtlaşmaları ve farklı görüşteki sendikaların aynı konuya farklı yaklaşımları olumsuz bir çalışma ortamı oluşturacaktır.

Kurum çalışanlarının çeşitliliği ve gruplaşmaları insan kaynakları bölümü çalışanlarını sosyoloji ve psikoloji konularında da ilgili, bilgili, dikkatli ve tecrübeli olmaya itmektedir. Kurum içi çalışma barışının korunması ve geliştirilebilmesi amacıyla konuların uzmanlarından gerektiği kadar dış yardım alınmalıdır.

6. Gücün Yönetimi

Güç kurum içerisinde iş yapma, yaptırma, organizasyon, karar verme ve kaynakları yönetme bilgi beceri ve yeteneğidir. Güç hiyerarşik yapıda kişilerde ve/veya gruplarda olur. Güce sahip olanlar kurumun güncel yaşamını ve geleceğini belirler. Kurumsal kimlik, kurallar, yönetmelikler, çalışma saatleri, iş tanımları, yetkiler, terfiler, üretim, pazarlama, satış, tüketici ilişkileri, yatırımlar, finansman gibi tüm kurum işlevleri hâkim güç tarafından belirlenir. Hâkim gücün etrafında halkalar halinde gücün yayıldığı görülür. Bu halkalarda bulunan kişi ve gruplar kendinden sonra gelen halkalar üzerinde tahakküm kurar, profesyonellik kavramına dayanarak sert, kuralcı ve acımasız olur. Yerini ve gücünü korumak amacıyla da kendinden önce

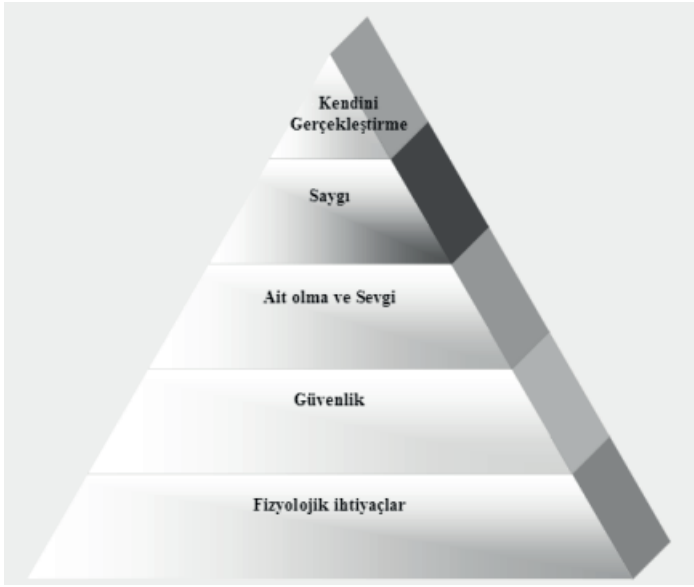
gelen halkalara biat etmeye çalışır hatta bu amaçla yaranma ve dalkavukluk yapabilir. Bu genel yaşam gerçeği tüm kurum ve örgüt yapılarında görülür.

Güç halkalarının içerisindeki bireyler biyolojik ve sonradan kazanılan özelliklerine göre oluşan kişiliklerine uygun olarak kurum içerisinde kendi düşünce, anlayış ve davranış biçimlerini sergilerler. Benzer bireylerin zaman içerisinde bir araya geldiklerini, gruplar oluşturduklarını ve beraber hareket ettiklerini görürüz. Aralarındaki etkin kişilikler bu gruplaşmaların sözcülüklerini de yaparlar. Bireylerin çeşitliliği ve farklı kişilikleri gruplaşmalarda, grubun gücünün öne çıkmasında ve kurum içerisindeki günlük yaşamın yönlendirilmesinde son derece etkindir. Gerek gruplar arasında ve gerekse grubun kendi içinde güç gösterileri de görünür hale gelir. Netice olarak güç yönetimi kişiselleştirilerek gruplaşmalara ve çok sesliliğe yol açmaktadır. Bu çok seslilik kurum içerisinde kurumun hedeflerine paralel olduğunda yaratıcılığa, inovasyona ve her konuda toplu gelişmeye katkıda bulunacak ancak tersi olduğunda ise kuruma frenleyici, engel olucu ve arzu edilmeyen olumsuz bir süreç yaratacaktır.

Bu aşamada gücü ve güç gruplarını oluşturan bireyler hakkında sosyolojik ve psikolojik temel kişilik kuramlarını (teorilerini) incelediğimizde İnanç ve Yerlikaya (2012) kişilik kuramları hakkındaki kitabında 4 ana bölümde kuramları (teorileri) giriş düzeyinde ele almış ve bütünsel bir bakış açısıyla açıklamıştır. Psikodinamik, Davranışçı ve Bilişsel, Araştırma Odaklı ve İnsancıl/Varoluşçu Kuramlar altında temel düzeyde incelenen kuramlar arasında yer alan Abraham H. Maslow' un "Kendini Gerçekleştirme Kuramı" örgütlerde güç mücadeleleri kitabımızda yer alan bu çeşitlilik ve güç kavramını en iyi açıklayan kuramdır.

İnanç ve Yerlikaya (2012) eğitim ve iş hayatında genel olarak incelenen ve sıklıkla atfedilen Maslow' un kuramında yer alan temel kavramları, ilkeleri ve "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" piramidinin katmanlarını izah etmiştir. (İnanç & Yerlikaya, 2016:314-329).

Şekil 1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi (İnanç, 2016:318)



Maslow esas itibariyle bu piramit ile insanın temel ihtiyaçlarını beş ana sınıfta toplamayarak hiyerarşik bir yapı oluşturmuştur. Bu hiyerarşik yapıda ihtiyaçlar öncelik yaklaşımı ile aşağıdan yukarıya doğru sıralandırılmış olup bir üst kademeye geçmeden önce bir önceki kademede yer alan tüm ihtiyaçların tamamlanması gerekmektedir.

Bireylerin ihtiyaçları, sosyolojik yapıları ve ihtiyaçlarını elde edebilme imkânları onların toplum içerisinde davranış tarzlarını da oluşturmaktadır. Bireyler piramitte alt kademeden başlayarak ihtiyaçlarda doygunluk elde ettikçe üst kademelere doğru manevi ve duygusal değerlere doğru yönelerek sonunda kendini gerçekleştirme noktasına erişmektedir. Bu süreçte bireyler içinde bulunduğu toplumda tercihler yaparak kendilerine yakın gördükleri kişi ve gruplara yakınlaşmakta ve birlikte hareket etmektedirler. Bu şekilde hem bireysel hem de örgütler çerçevesinde kendilerini ispat etme ve güç gösterme çabası içindedirler. Bu yolculuk tamamen bireyin ihtiyaçlarına ve benliğine dönük olduğundan ben merkezli ve acımasızdır.

Bu ben merkezli sınır tanımayan ve frenlenmesi gereken doğal yapıyı belirli kurallara bağlayarak düzeni ve diğer insanları koruyabilmek için Dünyada bazı uluslararası standartlar ve kurumlar oluşturulmuştur. Her insanı koruyabilmek ve tüm hak ve özgürlüklerde çeşitliği sağlayabilmek için tarihte dönüm noktası Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi/Beyannamesidir. “Dünyanın tüm bölgelerinden

farklı hukuki ve kültürel geçmişlere sahip temsilciler tarafından hazırlanan Bildirge, 10 Aralık 1948'de Paris'te Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından (Genel Kurul'un 217 A sayılı kararı) tüm halklar ve tüm uluslar için ortak bir başarı standardı olarak ilan edildi. İlk kez temel insan haklarının evrensel olarak korunmasını öngörmektedir ve 500'den fazla dile çevrilmiştir".(T.C. Hâkimler ve Savcılar Kurulu, 2025).

Bireyin kendini geliştirme yolundaki sınırsız benmerkezciliğini düzenlemek amacıyla oluşturulan diğer bir kurum Birleşmiş Milletlere bağlı uzman bir kuruluş olan Uluslararası Çalışma Örgütüdür (ILO). ILO 1919'da Birleşmiş Milletler tarafından kurulmuş ve 187 ülke tarafından kabul edilmiştir. Merkezi İsviçre'nin Cenevre şehrinde yer almaktadır. Türkiye ILO'ya 1932 yılında üye olmuştur. Türkiye ILO ofisi 1952 yılında açılmış bilahare 1976 yılından bu yana ILO Ankara Ofisi olarak faaliyetine devam etmektedir ve amacı sosyal adaleti ilerletmek ve herkes için insana yakışır iş gündemini teşvik ederek ILO ilkelerinin hayata geçirilmesini ve değerlerinin ve standartlarının desteklenmesini sağlamaktır. ILO "Hükümetler, işçi ile işveren temsilcilerini bir araya getiren üçlü yapısıyla benzersizdir. Temel hedefleri arasında zorla çalıştırmanın kaldırılması, çocuk işçiliğinin önlenmesi ve istihdamda ayrımcılığın ortadan kaldırılması yer alır. Ayrıca teknik işbirliği programları ve eğitim faaliyetleriyle küresel düzeyde etki gösterir. Sosyal ve ekonomik adaleti sağlamak amacıyla uluslararası çalışma standartlarını belirler ve sosyal koruma ile insana yakışır iş fırsatlarını destekler" (ILO Türkiye, 2025).

Bireyin kendini geliştirme yolundaki sınırsız benmerkezciliğini düzenlemek amacıyla Türkiye ülkemizdeki çalışma hayatını ana çerçeve olarak aşağıdaki kanunlarla düzenlemiştir. Her kanunun birinci maddesi kanunun çıkarılma amacını belirlemektedir: 4857 sayılı İş Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir.") 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı; işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir."), 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı, işçi ve işveren sendikaları ile konfederasyonların kuruluşu, yönetimi, işleyişi, denetlenmesi, çalışma ve örgütlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile işçilerin ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumları ile çalışma şartlarını belirlemek üzere toplu iş sözleşmesi yapmalarına, uyuşmazlıkları barışçı yollarla çözümlemelerine, grev ve lokavta başvurmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.") ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ("Madde 1: Bu Kanunun amacı, kamu

görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için oluşturdukları sendika ve konfederasyonların kuruluşu, organları, yetkileri ve faaliyetleri ile sendika ve konfederasyonlarda görev alacak kamu görevlilerinin hak ve sorumluluklarını belirlemek ve toplu sözleşme yapılmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir".) Bu kanunlar ülkemizdeki kurumlarda çalışma hayatını, işçi ve işveren tarafları nezdinde düzenleyen temel yasal mevzuattır. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2025).

6.1. Örgütlerde Çeşitlilik Temelli Güç İlişkileri

Güç ve Güç Algısı, Örgüt ve Örgüt Algısı, Örgüt ve Bireyler, Örgüt içi Çeşitlilik, Çeşitliliğe Dayalı Güç ve Gücün Yönetimi konularını incelediğimizde birey, ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme hedefi ile ben merkezli yapısı, bu yapı yolunda ilerledikçe bireysel güç gösterisi ve birlikte hareket ederek örgütsel gücün bir parçası olup daha üst düzey doygunluğa ulaşma arzusu peşindedir. Bireyler bu arzularına ulaştıkça her ne kadar kural ve kanunlarla sınırlanmaya çalışılsa da olumlu ya da olumsuz etkinliklerin içine girerler. Özellikle bireylerin farklı yapıları çok çeşitli demografik özelliklerle bir araya gelince bu çeşitlilik örgütlerde gruplaşmalara, anlaşmalara ve/veya çatışmalara yol açmaktadır.

Örgütlerde çeşitlilik ve güç arasındaki ilişkiyi anlamak matris yapılarla çalışan günümüz modern şirketlerinde sadece görünürdeki fiziksel gruplaşmaları izlemekle yeterli olmaz geride yatan görünür olmayan duygusal ve manevi detaylara da dikkatli bir şekilde eğilmek gerektirir. Kültür farkı, çıkar çatışmaları, kayırılma, özel davranış, hayranlık, kıskançlık, acıma, nefret gibi insani duygular gruplar arasında görünmez itilaflar ya da ittifaklar yaratır. Bu tür güç dinamiklerini kimin ne amaçla kullandığı açıkça anlaşılır değildir. Dolayısıyla kurum içi kültürel, demografik, etnik ve sosyal çeşitlilik uyumlu ve pozitif yaklaşımla kurum vizyonuna paralel olduğunda verimlilik, karlılık, kalite ve toplam kurum değeri yaratımında, artımında ve korunmasında önemli etkindir. Özellikle farklı düşünceler ve çok seslilik yaratıcılığı ve inovasyonu körükler.

Kurumlarda herkesin her konuda uyumlu olduğu bir tarz dışarıdan olumlu gözükse de iş körlüğü yaratıp gelişmeyi engelleyebilir. Tam uyum ve büyük sessizlik yönetim açısından tercih edilse de sıkıcı heyecansız bir ortam gençleri ve yetenekli kişileri çekme ve elde tutmada sorun yaşayabilir. Bu nedenle insan kaynakları bölümleri, uzmanları, yöneticiler ve liderler kontrol edilebilir çeşitliliği tercih etmelidirler. Bu amaçla objektif çeşitliliği destekleyecek eğitim programları, terfi kriterleri, performans destekleri, sosyal

ve kültürel etkinlikler yapılmalıdır ancak çeşitlilik temelli güç dengelerini bozmamaya dikkat edilmeli ve ayrımcı bir algı yaratılmamalıdır. Objektif ve kapsayıcı programlar düzenlenerek güç gruplarının yetenekleri, fikirleri ve dinamikleri en üst düzeyde tutulmalıdır. Bireyler ve gruplar için uygulanacak politikalar iyi seçilmeli detaylandırılmalı ve gerekçeleri iyi anlatılmalıdır. Aksi takdirde diğerleri tarafından özel uygulama ve ayrımcılık olarak algılanıp ters etki yaratabilir.

Güç fiziksel gücün dışında doğuştan gelen bir özellik değil, sonradan edinilebilen, öğrenilebilen ve kullanılabilen bir kaynaktır. Bireysel ve/veya kurum, şirket, örgüt içi özel eğitimler güç kazandırır. Sosyal yapı, aile, maddi ve manevi miras güç yaratır. Güç ağlara, liderlere ve mentorlara erişim ile de sağlanabilir. Üst düzey yöneticilere yakın olmak ve onlar tarafından sahiplenilmek ve desteklenmek bir güçtür. Mal sahipliğine yakın olmak ayrıcalık yaratan bir güçtür. Özel bilgi, beceri ve uzmanlık ta bir güç kaynağıdır, bir tür kaldıraçtır, vazgeçilemezlik ve özel nitelikli bir güç sağlar.

Kurumların tüm çalışanları ayrı birer bireydir, her bir birey de ayrı bir potansiyel güç kaynağıdır. Temel olarak çalışan sayısı kadar olan çeşitlilik, gruplaşmalar ile daha aza indirgenir ve güç daha yönetilebilir hale gelir. Bu stratejiyi bireyler de örgütler de gerçekleştirebilir. Bu stratejide kritik gösterge, güç bazında yönetilebilir sayısal azaltmaya gidilirken çeşitliliğin gücünü caydırmamak ve atıl hale getirmemektir.

Kurum, birey ve grup sahip oldukları güç çerçevesinde kurumla karşılıklı bir güç gösterisi içindedirler ve maddi ve manevi çıkarları için de sürekli karşılıklı iletişim halindedirler. Aynı durum bireylerin ve grupların kendi aralarında da vardır ve güçlerini arttırıp diğer güçler üzerinde tahakküm kurabilmek için çaba gösterirler. Gruplar güç mücadelesi ile ön plana çıkmaya ve söz sahibi olmaya çalışırlar. Bu amaç için esas olarak iki temel stratejileri vardır. Birincisi sayısal artış ikincisi kritik beceri veya imkan sahipliğidir.

Sayısal artış, grupların bulundukları ortamda çoğunluğu, önemli bir oranı veya en yüksek oranı temsil edecek sayıda kayıtlı ve kayıtlı olmayan destekleyici kişileri kendi gruplarında toplamalarıdır. Oluşan kitle büyüklüğü örgüte kendi amaçlarını her ortamda temsil veya söz geçirme yetkisi verecektir. Bu hedefe ulaşmak için sürekli kendi amaçlarını anlatarak açık propaganda yaparlar ve kayıtlı üye sayılarını arttırmaya çalışırlar. Resmi temsillerde ilgili yasalar genellikle çoğunluk ararlar. Örneğin çalışma hayatındaki sendikal örgütler üyeleri için işveren ile toplu pazarlık ve sözleşme yapabilmeleri için o iş yerinde yasaya uygun sayıda üyesi olmalıdır. Ülkede yapılacak genel seçimlerde ise siyasi partilerin üye sayıları önemli bir gösterge olmakla beraber seçim sonucunda alınan oy sayısı ile karşılaştırıldığında önemsiz

bir oranda kalabilir. Bu da üye olmayan ancak o gruba sempati duyan insanların çokluğuyla ilgilidir. Dolayısıyla örgütün temsili gücü üye olan ve olmayanların toplamı kadardır. Bu amaçla örgütler sürekli propaganda ile güç mücadelesi yaparlar.

Diğer taraftan örgüt veya gruplar için güç mücadelesinin ikinci yolu kritik becerilere ve yetkilere sahip olmaktır. Örneğin bir şirkette özel bir ekipmanı kullanan operatör sayısı veya bir ekipman veya işlem hakkında bilgi sahibi olan tecrübeli kişilerin sayısı hiçbir zaman çok sayıda olamaz dolayısıyla da bu kişilerin temsili gücü ve otoritesi yüksektir. Diğer bir örnek olarak doğal kaynakların kullanım alanlarının tahsisini verebiliriz. Bir kişi, şirket ya da örgüte verilen o alanı ya da kaynağı kullanma hakkı direkt olarak o hakkın sahibine tek yetkili olma gücü verir.

6.2. Azınlık Grupların Güç Edinme Yolları

Toplumda gruplaşma ve örgütlerin çokluğunu ve çeşitliliğini göz önüne alırsak doğal dağılım olarak bazılarının daha az ve bazılarının ise daha çok üye ve destekleyicilerinin olduğunu görürüz. Bireylerin bilgi, anlayış, algı, düşünce ve davranış farklılıklarındaki sonsuz kombinasyon bu az ya da çok temsil ve güç farklılığının nedenidir. İnsan ihtiyaçlarının, risk algısının ve toplumsal yönlendirmelerin tarihsel olarak her konuda daha fazlaya sahip olma yönünde etkisi büyüktür. Toplumda daha fazlaya sahip olmak daha çok güç anlamına gelmektedir. Güç kavgası günümüzde her yerde ve her işte görülmektedir. Fazla güç sahipliği toplum üzerinde etkin ve hâkim olma yetisi vermektedir. Bu hâkim olma arzusu ve hırsının insanın içgüdülerinden geldiği şeklinde değerlendirilebilir. Tarihteki sayısız savaşlar, yok olan devletler ve imparatorluklar hep güç gösterilerinin sonucudur. Örneğin çok büyük kayıplara yol açan Birinci ve İkinci Dünya Savaşları.

Günümüzde de süregelen bu güç gösterileri birey, kurum ve örgütlerde de aynı anlamda devam etmekte ve sonucunda değişik büyüklüklerde ortaya çıkmaktadır. Azınlıkta kalanlar sürekli olarak paylarını artırma peşinde koşarak çeşitli şekillerde çaba göstermektedirler. Örgütler, kurumlar ve gruplar bu çerçevede sayısal artış ve beceri yöntemlerini kullanmakla beraber kurum içi ve dışı diğer örgütlerle iş birliği, sınırlı dayanışma, eşgüdüm, belirli konularda ortak hareket, etkinlik ve toplantılar yapmak gibi yöntemleri de kullanırlar.

Özellikle azınlıkta kalan gruplar bu yöntemleri çokça kullanarak kendi temsillerinde çok daha büyük etki ve güç yaratmaya çalışırlar. Bu yöntemleri kendi amaçlarına paralel diğer örgütlerle yapabilecekleri gibi günümüzde önem kazanmış doğa, çevre ve iklim konularında güçlü bölgesel, ulusal

ve uluslararası sosyal örgütlerle işbirliği kurarak öne çıkmaya, seslerini duyurmaya ve güçlerini arttırmaya çalışırlar. Bu işbirlikleri mesleki ve bilimsel konularda önde gelen örgütlerle de yapılabilir.

Örgütler için dikkat çekme yöntemleri de diğer bir farkındalık yaratma ve güç edinme yoludur. Bu amaçla genelde gündemde olan bir konu seçilerek üzerine gidilir ve toplumca benimsenmiş kabul görmüş bir kişi ya da örgütle ortak bir toplantı, kongre, konuşma veya gösteri benzeri bir aktivite yapılarak büyük kitlelere ulaşılır. Kazanılan farkındalık ile taraftar toplanır ve olduğundan daha güçlü bir imaj yaratılır. Bu amaçla yapılan diğer bir yöntem de sanatsal faaliyetlerdir. Toplumun sevdiği bir sanat dalında kabul görmüş bir sanatçı ile ortak bir faaliyet yapılır, kitlelere ulaşılır ve örgütün kendini öne çıkaracak mesajları verilir güç yaratılır.

Dikkat çekme yöntemleri arasında kurum içi mesleki, bilimsel ve sosyal faaliyetleri de sayabiliriz. Kurumun ana faaliyet konusunda veya ana faaliyet konusu içerisinde kritik önem taşıyan konularda mesleki ve bilimsel örgütlerle, tecrübeli kişilerle veya kurumdan emekli olmuş kişilerle birkaç günlük eğitim, bilgilendirme, çalıştay ve konuşma toplantıları düzenlenir. Bu toplantılar paralelinde ve esnasında grubun amaçlarına uygun bilgilendirme çalışmaları yapılarak grup hakkında farkındalık yaratılarak, iletişim kurularak ve soru&cevap seansları düzenlenerek gruba üye ve destekleyici kişiler kazanılır, güç yaratılır.

Kurum içi gruplar ve örgütler için diğer bir önemli etkinlik te sosyal faaliyetlerdir. Bu faaliyetler arasında piknik, düğün, yöresel eğlence, gezi gibi toplu toplu faaliyetler ile kadın ve çocuklara yönelik eğitici, öğretici ve destekleyici kurslar önem taşır. Sosyal faaliyetler gruplara ve örgütlere kendi amaçlarını anlatma imkanı tanıdığı gibi daha samimi ortamlarda sempati kazanmaya da yardımcı olur. Kurulan kişisel ilişkiler azınlık grup ve örgütlerinde ani büyüme etkisi yaratabilir. Sosyal faaliyetler için bulunacak destekleyici (sponsor) kuruluşlar da grubun gücüne maddi ve manevi katkıda bulunacak önemli etkenlerdir.

Bahsettiğimiz çeşitli güç edinme yöntemleri genellikle siyasi arenadan uzak daha objektif ve genel anlayışa açık yöntemlerdir. Kişiler tarafından iştiraki ve kabulü daha kolay olacak grubun gücüne katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan örgütün ve grubun amaçlarına uygun siyasi etkinlikler, işbirlikleri ve toplantılar da yapılabilir. Bu tür faaliyetler taraflı olacağından risk taşır dolayısıyla güç kazanmanın yanında kaybetme ihtimali de vardır.

6.3. Çeşitlilik Politikaları ve Eleştirileri

Örgütlerde çeşitlilik temelli güç ilişkilerini kurum içerisinde yönetebilmek için uygulanacak politikalar tüm çalışan bireyleri kapsamalıdır. Demografik, kültürel, sosyal, etnik ve eğitim farklılıklarını adil ve ayrımcı olmayan çeşitlik düzeyinde bir arada yönetmek günümüzün çarpıtılmış yanıltıcı bilgiye (dezenformasyona) açık, hızlı ve serbest iletişim koşullarında çok dikkat, bilgi ve tecrübe birikimi gerektirmektedir. Kurum içi çeşitlilikten pozitif sonuçlar çıkarılmaya çalışılırken bilginin artık kolay ulaşılabilir olduğu unutulmamalıdır. Politikalar, hedefler, stratejiler, vizyon ve misyon kavramları dikkatli oluşturulmalı ve etik bir duruş ile tarafsızca uygulanmalıdır. İnsan kaynakları liderleri kapsadıkları tüm konu ve sorumluluklarında dış yardım almaları ve kurumsal danışmanlarla çalışmaları kurumsal kimlik ve yaşamlarını güçlendirecek ve daha sürdürebilir hale getirecektir.

Çağdaş güncel teknoloji, endüstri 4.0-5.0-6.0 koşulları, mobil iletişim, yapay zekâ ve internet büyük veri okyanusu örgütler için de teknoloji kullanımını ön plana çıkarmıştır. Bireylerin serbestçe ulaşabildiği ve kullanabildiği bilgi örgütleri yaptıkları çalışmalarda ve faaliyetlerde dikkatli, seçici ve katma değeri yüksek olmaya itmektedir. Kişiler kendilerine verilen mesajların içeriklerini kolayca kontrol edebilmekte ve bilgiyi doğrulayabilmektedir. Benzer kurum, şirket ve örgütlerin çalışmalarını da görebilme imkânı olan birey tüm oluşumları sorgulayabilme imkânıyla kendine en uygun olanı seçme özgürlüğüne kavuşmuştur.

Diğer taraftan bilgi teknolojileri yaşamı geliştirirken bir yandan da güvenlik sıkıntılarını da beraberinde getirmektedir. Kişisel bilgilere kolay ulaşılması, kişi ve kurumlara özel bilgilerin çalınabilmesi ve dolandırıcılık bireyler de endişe yaratmaktadır. Endişe de birey ile kurum, grup ve örgüt arasında karşılıklı güvensizliğe yol açmaktadır. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi düzenlemeler bu durumu yasal bir çerçeveye oturtmaya çalışsa da, bilgiye bu denli erişim imkanı gücü de sorgulayıcı hale getirmiştir.

Bu bağlamda çeşitlilik politikalarının da en önemli eleştiri noktası, şeffaflık ve adillik konusundaki güvenilirliğidir. Eğer politikalar, teknoloji aracılığıyla toplanan verileri kullanarak grupları bölmek, ayırtırmak veya sadece bir pozitif imaj yaratmak olarak kullanmak amacı taşıyorsa, kurum içi güven onarılamaz şekilde zedelenecektir.

Günümüzde gündemde doğa, çevre, insan, gelecek ve sürdürülebilirlik ön plana çıkınca üye ve destekçi kazanmak daha da zorlaşmıştır. Güçlü olmanın klasik tanımını değiştirmiş, bilgi teknoloji ve uygulamalarını iyi kullanan kişiler

tek başına dünyaya hitap edebilme imkânını yakalamıştır. Çevrimiçi ağlar en etkin ve güçlü ortamlar olmaya başlamıştır. Bu koşullarda kurum, şirket, grup ve örgüt olarak tanımlanan yapılar klasik yaklaşım ve tarzları bırakarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.

Genel olarak bakıldığında çeşitlilik politikalarına yönelik temel eleştiriler şunlardır:

- **Nicel Odaklanma:** Çeşitliliği sadece demografik kotaları doldurmak olarak algılama hatası. Gerçek değer, farklı fikirlerin ve bakış açılarının sürece dâhil edilmesi (kapsayıcılık) ile elde edilir. Sadece sayıya odaklanmak, grubun gücü algısını zayıflatır.
- **Tersine Ayrımcılık Algısı (Reverse Discrimination):** Azınlık gruplara yönelik pozitif ayrımcılık uygulamalarının, çoğunluk grubundaki bireyler tarafından haksız bir avantaj olarak algılanması. Bu durum, kurum veya örgüt içinde yeni gerilimler ve güç çekişmeleri yaratabilir.
- **Sembolik Temsil (Tokenizm):** Kurumların, sadece dışarıya iyi bir imaj vermek amacıyla (örneğin azınlık bir gruptan bir kişinin üst düzeye atanması) yaptıkları değişim faaliyetidir. Bu durum, temsil edilen kişi üzerinde aşırı baskı yaratırken, asıl güç kendine ait dinamiklerini arka tarafta korur.

Sonuç olarak, çeşitlilik politikalarının başarısı, sadece yazılı kurallarda değil; teknoloji, bilginin toplanma ve kullanılma şeklindeki gizlilik ve etik yaklaşımla birlikte bireyin kendini gerçekleştirme arayışını kurumsal hedeflerle uyumlu bir ortak amaçta birleştirebilme yeteneğiyle ölçülecektir.

7. Vaka Örnekleri

Vaka 1: Mesleki uzmanlık, grup ve örgüt gücü

Şirket kendi müşterileri arasında kabul görmüş ve ürettiği ürünlerde talebi yüksek bir şirketti. Dolayısıyla şirket üretim yaptığı alanda üretim kapasitesini ve verimini arttırmak için yatırım yaparak yeni ek tezgahlar almıştı. Mevcut tezgah operatörleri tecrübeli ve özel eğitilmiş sendikalı kişilerdi. Yeni tezgahlar daha hassas ve hızlı olduğundan hem üretim kalitesini arttıracak ve fireyi azaltacak hem de üretim adedini %50 arttırabilecekti. Tezgahlara bakan operatörlerin çalışma yükü iş bekleme süreleri azaldığı için değişmeyecekti. Bölüm çalışanları yeni durumu kabul etmeyerek iş bırakma tehdidinde bulundular. Bölüm operatörleri yeni yatırım nedeniyle çalışan sayısının azalacağını ve işten çıkartma olabileceğini düşünüyorlardı. Şirket kabul etmeyerek yeni çalışma düzenini başlatmaya çalıştı. Taraflar arasında gerginlik ve anlaşmazlık oluştu. Çözumsuzluk uzayınca operatörler teknik

olarak uzman olduklarından müdahale ederek yeni ek tezgahları devreden çıkardı. Tezgahlar ithal olduğundan yurt dışından bakım uzmanlarının ve yedek parçaları getirilmesi bir seneden fazla sürdü. Sistem mevcut tezgahlarla üretimine devam etti ancak hem eski müşteri şikayetleri devam etti hem de yeni müşteri alamamış oldu.

Vaka 2: Grup ve Örgüt Gücü

Bayram tatili haftanın ilk üç gününe denk gelmişti. Yönetim diğer 2 günü de tatil edip hafta sonu tatili ile birleştirerek fabrikada bakım çalışması yapmak istemişti. Uzun süredir bakım yapılamamıştı ve üretim bölümünün üretim kalitesini sürdürmesi için bu bakıma çok ihtiyacı vardı. İşveren aradaki 2 günü ücretsiz izin veya yıllık izinden sayarak ücretli olacağını önermişti. Sendika kabul etmedi, 2 günlük tatilin de ücretli olması ve yıllık izinden düşülmemesi kararında direndi. Sonuçta 2 günlük ek duruş ile bakım çalışması yapılmadı.

Vaka 3: Grup ve Meslek Gücü

Şirketin ambarlarında yeniden düzenleme ihtiyacı vardı. Normal günlerde ambarlarda çalışan yükleyici ve taşıyıcı araçları, şöförleri ve ambar işçileri işin sürekli olmaması nedeniyle genelde gün içerisinde boş zamanları oluyordu. Dolayısıyla bu düzenlemenin zamana yayılarak kendi içerisinde mevcut ekipman ve personel ile yapılması planlanmıştı. İş planı çalışanlara anlatıldığında çalışanların protestosu ve direnişi ile karşılaşıldı. Nedenleri izah edilmesine rağmen kabul etmediler. İş başlatılınca kendi aralarında gizlice anlaşarak çeşitli şekillerde direnip işi zora sürdüler. Şirket temin güçlüğü olan iş makinesi operatörü ve kalifiye çalışan nedeniyle işi kendi olanaklarıyla yapma planından vazgeçti, mesai saatleri dışında ihale ile yaptırdı.

Vaka 4: Mesleki Örgüt Gücü

Şirkete yurt dışından gelen hammadde taşıyan geminin limandaki yoğunluk nedeniyle hızlı boşaltılması liman yönetimi tarafından istenmişti. Aksi takdirde gemi sıraya alınacak ve bu durumda gemiye ekstra yüksek bir bekleme bedeli ödenecekti. Gemi boşaltma ve nakliye işleri bulunduğu yerdeki kooperatif sorumluluğundaydı ve dışarıdan aynı işi yaptırma imkanı vermiyordu. Dolayısıyla her zaman uyguladıkları anlaşmalı kontrat fiyatını arttırdılar yoksa tahliye yapmayacaklarını bildirdiler. Yapılacak iş taşımacılık açısından aynı olup herhangi bir ek çalışma gerektirmiyordu. Kooperatif konuyu bildiğinden ek fiyat talep etmişti. Talep pazarlık ile kabul edildi.

Vaka 5: Grup ve Mesleki Örgüt Gücü

Şirket 365 gün 3 vardiya çalışması nedeniyle kendi içerisinde gümrük kontrolunda Antrepo bulunduruyordu. Yasalar tarafından mecburi olan kurallara uygun olarak personeli ve çalışma saatleri vardı. Şirket satınalma stratejileri çerçevesinde ithalat yaparak malları önce antrepoya koyuyor ve gerektiğinde gümrük işlemlerini yaptırıp kısmen kullanıyordu. Resmi çalışma saatleri dışında sürekli mal gelişi ve çıkışı oluyordu. Bu durumda ilgili gümrük kurallarına bağlı olarak sürekli mesai saatleri dışında çalışma ücretlerini ödüyordu. Şirket içi ekip çalışması, sorumluların değişimi ve yeniden iş planlaması yapılarak bu ek ödemeler azaltıldı.

Vaka 6: Grup ve Meslek Gücü

Şirketin faaliyet alanı nedeniyle bilgi teknolojileri kullanımı yüksekti. Çok sayıda yazılım, bilgisayar, yazıcı ve ekipman kullanımına bağlı olarak 7/24 çalışma prensibine uygun sayıda personeli vardı. Personel kullanılan teknolojiye göre özel eğitimliydi. İşlerin çok yoğun olduğu bir dönemde grup olarak ücret artışı talebinde bulundular. Yoğun görüşmeler neticesinde ekip olarak iş bırakma tehdidine karşı talepleri kısmen kabul edilmek zorunda kaldı. Bu artış diğer bölümlerce de duyulup talep edildi. Şirket tüm personele yeniden iş analizi yaparak sadece kritik personelde yeni ücret düzenlemesi yaptı.

Vaka 7: Grup ve Sosyal Güç

Şirket kırsal kesimde kurulu olup çok sayıda işçi çalıştırıyordu. Civarda bulunan yerleşim merkezlerine personel servisleri vardı. Bu nedenle zaman içerisinde işçi alımlarıyla şirket içinde her yerleşim yerinin bir hemşehri grubu oluşmuştu. Şirketin üretime yeni yatırımı nedeniyle yeni işçi alımı ihtiyacı olmuştu. İnsan kaynakları bölümü daha ilana çıkmadan içeride çalışan gruplar, elde edilen bilgi ve tahmine bağlı olarak kendi hemşehrilerinin işe alınmasını istiyorlardı. İş huzuru ve barışının bozulmaması için şirket işe alımı İşkur'dan yetkili şirketler üzerinden ve aranan vasıfları da yükselterek yaptı.

Vaka 8: Grup ve Mesleki Örgüt Gücü

Şirketin ilgili kanun ve yönetmeliklere bağlı olarak yangın tatbikatı yapması gerekiyordu. Bu konuda eğitim verilmek üzere bir dış firma belirlendi. İnsan kaynakları bölümü şirket içi bildirim yaparak her bölümden çalışanların belirleneceğini ve katılımın zorunlu olduğunu ilan etti. Belirlenen ekip eğitimini aldı. Yangın tatbikatı gün ve saati ilan edildi. Tatbikat yapıldı ancak çalışanların bir kısmı tatbikatı protesto etti ve katılmadı. Yaapılan eleştiri belirlenen ekibin yönetime yakın olanlardan tek taraflı olduğu yönündeydi.

Vaka 9: Grup, Meslek ve Örgüt Gücü

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği (ISG) Kanunu gereği şirket içinde bir bölüm ve personeli oluşturulmuştu. Bu bölümde görevli uzmanlar bahsi geçen kanun ve yönetmeliklerine göre sürekli denetim yapmaktaydılar. Yapılan işlerin riskleri, kontrolü ve mecburi olan kişisel koruyucu donanım kullanımı nedenleriyle uzmanlar ve çalışanlar arasında tartışmalar olmaya başlamıştı. Bu tartışmalar zamanla kişiselleşmeye başlayınca huzursuzluk iş barışını etkiledi, sendikalar devreye girdi. Bunun üzerine üst yönetim kanunda da mevcut olan eğitim mecburiyetini tüm personele yeniden uygulamaya karar verdi. Eğitimler dış eğitim grupları tarafından açıklayıcı, tatbiki ve animasyonlu olarak yapılarak amacın çalışanları korumak olduğu uzmanların da bu görevi yerine getirmeye çalıştıkları ve yetkileri anlatıldı. İşte ortaya çıkan huzursuzluk giderildi.

Vaka 10: Çeşitlilik Politikası

Şirket tüm yöneticilerine eğitim kararı almıştı ve yıllık plan yapmıştı. İlk eğitim mesai saatleri dışında 15 günde bir 4 hafta sonu yapılacaktı. Birincisi yapıldı. Olumlu geri dönüş alındı. Ancak kadın yöneticilerden gelen ısrarlı talepler üzerine programa eş ve çocukların da katılabileceğine karar verildi. Tüm yöneticiler eş ve çocuklarıyla katıldı. Eğitim tamamlandı ve iş içeriği olarak başarılı oldu. Eğitimler esnasında ailelerin sosyal farklılıklarına bağlı olarak yaşanan bir takım olaylar neticesinde şirket eğitimleri mesai saatleri içerisinde alarak şirkette yapmaya karar verdi.

Vaka 11: Grup ve Meslek Gücü

Şirketin o dönemde satış teşkilatının tamamı erkek personelden oluşuyordu ve giyim serbest olduğu için dağınık bir görünüm oluşturuyordu. Satış grubundan gerekçeleri de yazılarak sürekli kıyafet talebi geliyordu. Şirket satış teşkilatına kurumsal kimlik katacağı düşüncesiyle kabul etti ve iş kıyafeti yardımı yapmaya karar verdi. İstanbul merkezli ve büyük şehirlerde bulunan bir marka ile anlaşma yapıldı ve personele duyuruldu. Kıyafet Takım elbise, gömlek, kravat, çorap ve ayakkabıdan oluşmaktaydı. Gömlek ve çorap ikişer adetti, daha fazla alımlar için %50 indirim hakkı tanınmıştı. Her yıl kışlık ve yazlık kıyafet olarak planlanmıştı. Kıyafetler üzerinde şirket ile ilgili herhangi bir işaret veya yazı yoktu sadece temiz ve ütülü olması şartı vardı. İlk 3 yıl başarı ile uygulanan sistem bilahare gelen talepler nedeniyle rahat iş kıyafetine döndürüldü. Uygulama temsil amaçlı olarak satış grubuna özeldi ve diğer şirket bölümleri tarafından gelen talepler de kabul edilmedi.

Vaka 12: Grup Ve Mesleki Örgüt Gücü

Şirkette çalışan işçilerin büyük çoğunluğu sendika üyesiydi ancak üyelik mecburiyeti yoktu. İşveren genelde üye olmayan işçilere de aynı hakları veriyordu, Sendika da olumlu yaklaşıyor itiraz etmiyordu. Toplu sözleşme zamanı gelmişti yapılan toplu ve uzun görüşmeler sonucunda anlaşma olmayınca sendika grev kararı aldı. İşveren de lokavt ilan etti. Grev bir zaman sonra anlaşmaya sonuçlandı. Fabrika çalışmaya başladı. Yapılan anlaşma ile sendika grev ve toplu sözleşme görüşmeleri dönemindeki tüm hakları kendi üyelerine aldı ancak bu sefer aynı hakları üye olmayan işçilere uygulamadı.

Vaka 13: Çeşitlilik Politikası

Şirket sadece yeni doğum yapan kadın personeline görev ayrımı yapmadan genel olarak çeyrek altın hediye etme kararı aldı. Şirkette işbaşı yaptığı tarihten sonra ve şirkette çalıştığı süre zarfında doğum yapan kadın personeline uyguladı.

Vaka 14: Çeşitlilik Politikası

Şirket ilk ve orta öğretimde çocuğu olan tüm personeline herhangi bir kriter olmadan çocuk sayısı kadar standart kırtasiye yardımı yapma kararı aldı ve uyguladı. Yardımdan eşlerden sadece biri yararlanabildi.

Vaka 15: Çeşitlilik Politikası

Şirket tüm personelin kendi ana faaliyet konusunda yüksek öğretimde okuyan çocuklarına belgelendirmeleri karşılığında öğrenim süreleri boyunca nakdi yardımda bulunma kararı aldı ve uyguladı. Yardımdan eşlerden sadece biri yararlanabildi.

Vaka 16: Çeşitlilik Politikası

Şirket yabancı dil öğrenmek isteyen tüm personeline herhangi bir kısıtlama olmadan, devamını ve öğrenmede ilerlemeyi belgelendirmek karşılığında kurs ücretinin yarısını ödeme kararı aldı ve uyguladı.

8.Sonuç

Bu kapsamlı analiz, güç kavramının örgütler içindeki dinamik ve çok katmanlı doğasını ortaya koymuştur. TDK'nın tanımlarından yola çıkarak gücü, yalnızca resmi yetki ve fiziksel kapasite olarak değil; aynı zamanda sosyal ağlardan bilgiye, bireysel yeteneklerden kolektif eyleme kadar uzanan eşitsiz dağılmış bir sermaye olarak ele almak, örgüt içi ilişkileri anlamanın anahtarıdır.

İncelediğimiz üzere, örgütler doğası gereği, doğumdan kariyere dek uzanan bireysel çeşitlilikten oluşur. Bu çeşitlilik, iyi yönetildiğinde inovasyon ve rekabet avantajı gibi kritik bir kaynak sunarken, aynı zamanda güç gruplaşmalarının ve çıkar çatışmalarının da zeminini hazırlar. Abraham H. Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Kuramı bu gruplaşmaların temelindeki ben merkezli doygunluk ve kendini ispat etme arayışını psikolojik açıdan desteklerken; Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve ulusal iş kanunları gibi yasal çerçeveler, iş hayatında bireyin benmerkezciliğini kurumsal ve toplumsal düzen içinde düzenleme çabasının somut göstergeleridir.

Güç yönetiminin özü, çeşitliliğin yarattığı çok sesliliğin kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesinde yatmaktadır. Grupların sayısal artış veya kritik beceri/uzmanlık sahipliği yoluyla güç edinme çabaları, özellikle azınlık gruplar için, sosyal faaliyetlerden sanatsal etkinliklere kadar uzanan yaratıcı stratejilerle desteklenmektedir. Ancak bu dinamiklerin yönetimi, insan kaynakları profesyonelleri için sosyolojik ve psikolojik derinlik gerektiren, hassas bir süreçtir. Çeşitlilik politikaları, pozitif sonuçlar üretmek için objektiflik ve kapsayıcılık temelinde tasarlanmalı; ayrımcılık algısı yaratmaktan kaçınılmalıdır.

Nihayetinde, örgüt içi çeşitliliğin potansiyelini bir kaldıraç olarak kullanabilmek, statükoyu koruma arzusuna karşı sürekli bir denge çabası gerektirir. Gücün yayılım halkaları arasındaki tahakküm ve biat kültürünü kırmak, ancak bilgiye serbestçe ulaşabilen, teknolojiyle donatılmış çağımızda şeffaf, adil ve kültürel çeşitliliği kucaklayan bir yönetim vizyonu ile mümkündür. Örgütlerin gelecekteki başarısı, bu karmaşık güç ve çeşitlilik dinamiklerini çatışma kaynağı yerine, sürdürülebilir değer yaratımının motoru haline getirme yeteneğine bağlı olacaktır.

Kaynakça

- Türk Dil Kurumu. (2025). Türk Dil Kurumu sozluk.gov.tr sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: 13.08.2025).
- Kişisel Verileri Koruma Kurumu (KVKK). (2025). Mevzuat. <https://kvkk.gov.tr/> (Erişim: 15.08.2025).
- T.C. Hâkimler ve Savcılar Kurulu. (2025). *Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*. <https://www.hsk.gov.tr/uluslararasi-temel-belgeler> (Erişim: 10.09.2025).
- Birleşmiş Milletler (BM). (2025). *Universal Declaration of Human Rights* <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights> (Erişim: 10.09.2025).
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2025). <https://www.ilo.org/tr/regions-and-countries/europe-and-central-asia/turkiye> (Erişim: 11.09.2025).
- 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu. (2001). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 4857 sayılı İş Kanunu. (2003). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu. (2012). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. (2016). <https://mevzuat.tr/> (Erişim: 15.09.2025).
- İnanç, B. Y. & Yerlikaya, E. E. (2016). *Kişilik Kuramları*. Pegem Akademi.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*, New York: Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*, New York: Viking.

Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Müge Ünal¹

Özet

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesinde büyük ölçüde yöneticilerin çalışanlar üzerindeki güç kullanımları etkilidir. Bu bağlamda, yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile birlikte örgütsel güç kaynaklarını ne ölçüde ve nasıl kullandıkları da çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel güç ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki kavramsal bir çerçevede ele alınmakta; özellikle örgütsel güç kaynakları (yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç) ile örgütsel sessizlik türleri (kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve savunmacı sessizlik) arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu kapsamda, örgütlerde güç kullanım biçimlerinin çalışanların sessizlik davranışları üzerindeki olası etkileri ortaya konularak, örgütsel dinamiklerin anlaşılmasına yönelik kuramsal bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Giriş

Güç kavramı sosyal bilimlerde çok sık tartışılan konular arasında yer almakta ve genel anlamda, bir bireyin diğer bireyi etkileyebilmesi ve bireyin diğer bireyin isteklerine göre davranma kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde en belirleyici unsur ise güç ya da otoritedir. Örgütsel yapı içinde güç; bireylerin çeşitli araçlarla birbirlerini etkileme, yönlendirme ve belirli davranış kalıplarını ortaya çıkarmaya yönelik girişimlerini ifade eder. Örgüt üyelerinin gücü elde etme ve kullanma çabaları ise örgüt içi politikaların temelini oluşturmaktadır. Hem bireysel hem de kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgütlerde iletişim ve ilişkiler kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda çalışanların yalnızca iş arkadaşlarıyla değil, yöneticilerle de belirli kurallar çerçevesinde etkili bir iletişim kurmaları

1 Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı, mugeunal@anadolu.edu.tr, ORCID numarası: 0000-0003-4640-8522

gerekmektedir (Tikici vd., 2011: 254). Bunun yanı sıra, çalışanlar arasında ayrımcılık veya eşitsizlik gibi olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmak yerine görüş ve düşüncelerini ifade etmeleri, örgüt içinde politik çeşitliğin sağlanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Moaşa, 2011).

Her ne kadar literatürde örgütsel sessizlik olumsuz bir durummuş gibi ifade edilse de, örgütsel sessizliği daima olumsuz bir durum olarak değerlendirmek doğru değildir. Nitekim bazı durumlarda örgütsel sessizliğin yararlı sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Örneğin yönetsel bilgi yükünün azaltılması, çalışanlar arasındaki çatışmaların önlenmesi ve örgüt için kritik öneme sahip örtük bilgilerin korunması, sessizliğin olumlu işlevleri arasında sayılabilir. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik çoğu zaman örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve iletişim süreçlerini engelleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Tikici vd., 2011: 255). Yöneticilerin sahip oldukları çeşitli güç kaynakları aracılığıyla astlarının, meslektaşlarının ve hatta üstlerinin davranışlarını etkilemeye çalıştıkları bilinmektedir. Bu bağlamda, örgütsel güç ile çalışanların sessizlik davranışları arasında karşılıklı etkileşimli bir ilişki söz konusudur. Bir yandan yöneticilerin güç kullanımı, çalışanların sessiz kalmasına neden olabilmekte; diğer yandan çalışanların sessiz kalması, yöneticilerin daha yoğun biçimde güç kullanımına başvurmalarına zemin hazırlayabilmektedir (Aydın, 2016: 48). Dolayısıyla, yöneticiler formel otoritelerinden kaynaklı güçlerini doğrudan kullanmasalar dahi, çalışanlar konum farkından ötürü duygu ve düşüncelerini tam anlamıyla ifade edememektedirler. Bu nedenle yöneticilerin, sessizlik kültürünün ortaya çıkmasını önlemek için bilinçli çabalar göstermeleri kritik bir gerekliliktir.

Bu bölümde, örgütsel güç ve örgütsel sessizlik kavramları ayrıntılı biçimde ele alınacak; güç türleri ile sessizlik türleri arasındaki ilişkiler kuramsal ve ampirik bulgular ışığında açıklanacaktır.

1.Örgütsel Güç Kavramı

Örgütsel güç, yöneticinin kurum adına gerçekleştirilmesini istediği davranışları çalışanlardan talep edebilme ve bunları uygulatabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Koşar, 2012). Yöneticilerin, astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmeleri ve yönlendirebilmeleri, sahip oldukları güç kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanlarını yönlendirebilmesi için yeterli düzeyde güç sahibi olmaları gerekmektedir (Zafer, 2008).

Örgütsel bağlamda güç, bireylerin farklı yöntem ve araçlarla birbirlerini etkilemevebelirli davranış biçimlerini yönlendirme çabası olarak tanımlanabilir.

Örgüt üyelerinin güç elde etme ve bu gücü kullanma yönündeki girişimleri ise örgüt içi politikanın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde hem bireysel hem de kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için iletişim ve ilişkilerin önemi yadsınamaz. Çalışanların, yalnızca iş arkadaşlarıyla değil aynı zamanda yönetimle de belirlenen kurallar çerçevesinde etkili bir iletişim kurlmaları gerekmektedir (Tikici vd., 2011:254).

Yurt içi ve yurt dışında örgütsel güç üzerine gerçekleştirilen araştırmalara baktığımızda (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Demir, 2017; Demirel, 2012; Yılmaz ve Altınkurt, 2012), güç, onu etkileyen faktörler, güç kaynakları, güç mesafesi ve gücün önemi gibi konulara odaklanılarak ele alınmaktadır. Kuşkusuz, örgütler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratan temel unsurlardan biri, güç kullanım biçimidir. Bu nedenle, güç kullanımına dair bilgi sahibi olmak, hem gücü uygulayan aktörler hem de güce maruz kalan bireyler için kritik öneme sahiptir. Güçlü liderler, takipçilerini istediklerini yaptırmak için etkiler (Fuqua, Payne & Cangemi, 2010). Etkili bir lider olabilmek için ise, kişi çeşitli güç biçimlerini ayırt edebilmeli ve kendi tarzı, karakter özellikleri ve çalışma ortamı ile en uyumlu olanı seçebilmelidir (Goncalves, 2013). Yöneticilerin tutum, davranış, yetenek ve beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu durum onların farklı yönetim tarzları geliştirmelerine yol açmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını etkilemek açısından sahip oldukları gücü kullanmaktadır (Zel, 2001). Yönetimsel süreçlerdeki güç kullanımları kendi kişilik özellikleri, bilgi ve deneyim ve koşullara göre değişkenlik gösterebilmektedir.

1.1.Örgütsel Güç Kaynakları

Güç kaynakları, bireylerin veya yöneticilerin sahip oldukları gücün temel dayanaklarını ve bu gücün hangi unsurlardan beslendiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, “güç nereden doğar ve nasıl oluşur?” sorusuna verilen yanıtlar, güç kaynaklarının belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda güç kaynakları, ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından bireyler, gruplar, takımlar ve örgütler arasındaki etkileşimlerden hareketle yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik (benzeşim) güç ve bilgi/uzmanlık gücü olarak beş boyutta sınıflandırılmıştır:

1.1.1.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, temelini olumsuz sonuçlara maruz kalma korkusundan alan bir güç türüdür. Bu bağlamda, örgütsel hiyerarşi içerisinde astların başarısızlık ya da beklentileri karşılamama durumunda, baskı, tehdit ve korku unsurlarına dayalı olarak işleyen cezalandırıcı bir mekanizma niteliği taşır (Eren, 2010). Zorlayıcı güç, bireylerin kendi iradeleri dışında, başka bir aktörün uyguladığı

baskı veya zorlama sonucunda davranışlarını değiştirmeleri durumunu ifade eder. Üstlerin astlarını fiziksel ya da psikolojik baskı altında tutması, tehdit etmesi veya cezalandırma yoluna başvurması, zorlayıcı gücün örgütsel yapılardaki somut örnekleri arasında yer almaktadır.

1.1.2 Ödül Gücü

Ödüllendirme gücü, bireylerin başkalarının davranışlarını ödül veya teşvik edici unsurlar aracılığıyla yönlendirmesine dayanan bir güç türüdür. Bu bağlamda, yönetici veya lider pozisyonundaki kişi, grup üyelerini çeşitli ödüller aracılığıyla teşvik etme yetkisine sahiptir. Olumlu motivasyonu artırmada en etkili araçlardan biri olarak değerlendirilen bu güç, maaş artışı, terfi, ek sorumluluk verilmesi, daha nitelikli görevlerin üstlenilmesi, statü iyileştirmeleri veya takdir gibi çeşitli uygulamalar aracılığıyla pekiştirilmektedir.

1.1.3.Yasal Güç

Yasal güç, çalışanların yöneticilerin gerekli davranış değişikliklerini talep etme hakkına sahip olduğunu ve kendilerinin de bu taleplere uymakla yükümlü olduklarını kabul etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, “üst konumdaki kişinin isteğini yerine getirme zorunluluğu” düşüncesi ön plana çıkmaktadır. “Mecburiyet”, “yükümlülük” ve “gereklilik” kavramları, yasal gücün özünü açıklayan anahtar unsurlar olarak değerlendirilebilir. Yasal pozisyon gücü, örgüt içindeki bireyler üzerinde etkili olabilen temel güç türlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu güç, yalnızca resmi unvan veya rol ile sınırlı kalmayıp, karşılıklı ilişkiler, eşitlik ve sorumluluk gibi normlarla desteklendiğinde etkinliğini artırmakta ve daha etkili bir biçimde işlev görmektedir (Raven, 2008). Örgütsel güç teorileri çerçevesinde, bu güç türü formal otoritenin bir göstergesi olarak kabul edilir ve çalışanların davranışlarını yönlendirmede, performanslarını artırmada ve örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol üstlenir. Ayrıca, yasal pozisyon gücü ile birlikte uygulanan ödüllendirme ve tanıma mekanizmaları, örgüt içinde hem bireysel hem de grup düzeyinde motivasyonel etki yaratmakta; bu da örgütsel bağlılık ve iş doyumunu artırmaktadır. Dolayısıyla, yasal pozisyon gücünün etkin kullanımı, yalnızca yönetici veya lider açısından değil, örgütün genel performansı ve sürdürülebilirliği açısından da önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir.

1.1.4.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bireyin sahip olduğu özel bilgi, deneyim veya yetenekler sonucunda ortaya çıkan bir güç türüdür. Lider veya yöneticinin sahip

olduğu bilgi ve uzmanlık, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. İşlerin giderek özelleşmesi ve karmaşıklaşmasıyla birlikte, örgütler belirli amaçlara ulaşabilmek için uzmanlara bağımlı hale gelmektedir; bu durum, uzmanlık gücünü örgütsel işlevište kritik bir kaynak hâline getirmektedir.

1.1.5.Karizmatik Güç

Literatürde özdeşlik gücü, benzeşim gücü veya referans gücü olarak da adlandırılan bu güç türü, kaynağını bireyin model alınabilir özelliklerinden almaktadır. Etki eden kişinin sosyal karşılaştırmalarda bir referans noktası olarak görülmesi, etkilenen bireylerin onunla özdeşleşme arzusunu güçlendirmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006). Karizmatik güç, bireylerin bu güce sahip kişileri rol model olarak tanımlamalarından ya da onlar gibi olma isteği duymalarından doğmaktadır. House'un (1992) yaklaşımına göre, karizma liderlik literatüründe üç temel boyut üzerinden ele alınmaktadır. Birinci boyut, liderin yüksek düzeyde özgüvene sahip olmasıdır; bu, liderin kendi yetkinliklerine olan inancını yansıtmalarının yanı sıra, takipçiler tarafından güvenilir ve etkileyici bir figür olarak algılanmasını sağlar (House, 1992; Conger & Kanungo, 1998). İkinci boyut, güçlü bir etkileme kapasitesine sahip olmayı içerir; karizmatik lider, bu yeteneği aracılığıyla başkalarının tutum ve davranışlarını yönlendirebilir, vizyonunu paylaşabilir ve ekip üyelerini ortak hedefler doğrultusunda motive edebilir (Bass, 1990; House, 1992). Üçüncü boyut ise, liderin kendi inanç ve değerlerinin ahlaki açıdan doğruluğuna başkalarını ikna etme yeteneğidir; bu özellik, liderin etik bir otorite olarak tanınmasını sağlamakta ve takipçilerinin gönüllü bağlılığını güçlendirmektedir (Shamir, House & Arthur, 1993). Bu üç bileşen bir araya geldiğinde, liderin çevresindeki bireyler üzerinde anlamlı, sürdürülebilir ve dönüştürücü bir etki yaratmasına imkân tanır.

2.Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı farklı disiplinlerde ele alınan çok boyutlu bir olgudur. İletişim, psikoloji ve sosyoloji alanlarında kavram; toplumsal suskunluk, içe kapanıklık veya tepkisizlik gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Çakıcı, 2010). Örgütsel bağlamda sessizlik, çalışanın örgüt içerisinde mevcut sorunlara ilişkin düşüncelerini ifade etmeyerek tepkisiz kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006). Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan tanımlamaya göre, örgütsel sessizlik, çalışanların iş ortamıyla ilgili fikirlerini, kaygılarını, endişelerini ve önerilerini yönetim veya üst düzey karar vericilerle paylaşmaktan bilinçli olarak kaçınmaları durumunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel sessizlik, bireylerin

düşüncelerini ve geri bildirimlerini saklamaları ve ifade etmemeleri şeklinde kendini gösterir. Bu durum, sadece çalışanların bireysel tutumlarını değil, aynı zamanda örgütün problem çözme kapasitesini, yenilikçi girişimlerini ve karar alma süreçlerinin etkinliğini de doğrudan etkileyebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000; Detert & Edmondson, 2011). Örgütsel sessizlik, çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir; örneğin, olumsuz sonuçlardan kaçınma, iş güvencesi endişeleri veya örgütsel kültürün eleştiriye kapalı olması gibi faktörler bu davranışı pekiştirebilir.

Çağdaş örgütlerde başarının anahtarlarından biri, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirebildikleri bir iletişim ortamının oluşturulmasıdır. Bu nedenle insan kaynaklarının önemi giderek artmakta, çalışanların uyum içinde hareket etmeleri ve etkili iletişim kurmaları örgütsel performansa doğrudan katkı yapmaktadır (Ürek, Demir ve Uğurluoğlu, 2015). Örgütlerin gelişimi büyük ölçüde çalışanların yeni fikirler üretebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissetmeleri kritik bir öneme sahiptir. Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirmesi ve onların görüşlerine saygı duyması, sessizlikten kaynaklanan sorunların önlenmesine ve örgütsel başarının artmasına katkı sağlayabilmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013).

Örgütsel güç ile sessizlik arasında çift yönlü bir ilişki olduğu da literatürde vurgulanmaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanma biçimleri, çalışanların sessizlik eğilimlerini şekillendirebilmektedir. Güç kullanan yönetici, astların sessiz kalmasına neden olabileceği gibi; sessiz kalan astlar da yöneticilerin güç kullanımına daha fazla maruz kalabilmektedir (Aydın, 2016). Bu durum, özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz örgütlerinde kritik bir risk alanı oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik bir itaat biçimi olarak değerlendirilmemelidir; aksine, çoğu durumda örgüte yönelik pasif bir tepki veya geri planda kalma davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Bildik, 2009). Sessizlik, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarını engelleyerek örgüt için önemli bir kayıp yaratabilmektedir. Bu bağlamda, geri planda kalan ve çekingen davranışlar sergileyen çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmaları ve verimli olmaları güçleşmektedir. Ayrıca, çalışanların isteksizliği, bireysel ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

2.1.Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik, yalnızca bireyin iletişime katılmaması ya da ses çıkarmaması olarak değerlendirilmemelidir. Sessizlik, çalışanların sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşleri ifade etme imkânına rağmen, bunları bilinçli olarak dile getirmemeyi tercih etmeleri durumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla sessizlik,

basit bir pasiflik değil, belirli güdülere dayalı bilinçli bir davranış biçimidir. Nitekim, örgütsel sessizlik tek tip bir olgu olmayıp, farklı türleri ve biçimleri bulunmaktadır ve bu sessizlik türleri, çalışanların motivasyonel durumları ve psikolojik yaklaşımları tarafından şekillendirilmektedir (Van Dyne vd., 2003:1366). Bu bağlamda örgütsel sessizlik; başkalarının fikirlerine uyum sağlama, bireysel çıkarları veya konumunu koruma, ya da başkalarının yararını gözeterek hareket etme gibi çeşitli nedenlerle varolabilmektedir (Taşkiran, 2011).

Sessizlik kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmaları yapılmıştır. Van Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) sessizlik sınıflandırmasını temel almakla birlikte, yönetim, etik ve iletişim literatürünü ayrıntılı biçimde inceleyerek bu sınıflandırmayı genişletmişlerdir. Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koyduğu iki sessizlik türüne ek olarak yeni bir boyut geliştirmiş ve böylece sessizliği üç kategori altında ele almışlardır: kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik (Van Dyne vd., 2003:1364).

Sessizlik üzerine önemli katkıları bulunan Pinder ve Harlos (2001), kavramı "pasif sessizlik" ve "razı olma sessizliği" şeklinde iki boyutta ele almışlardır. Onlara göre pasif sessizlik, çalışanların bilinçli olarak düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları anlamına gelirken; razı olma sessizliği, pasiflikten farklı olarak, bireylerin boyun eğmesi hatta örgüt içindeki olumsuzluklara göz yumması şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349).

Van Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) sessizlik taksonomisini temel alarak ve yönetim, etik ve iletişim literatürünü detaylı analizi ile bu sınıflandırmayı geliştirmişlerdir. Pinder ve Harlos tarafından ortaya konulan iki sessizlik tipine ek olarak farklı bir boyut eklemiş ve sessizliği kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik (Van Dyne vd., 2003:1364) olarak üç farklı kategori altında tanımlamışlardır.

2.1.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların mevcut durumu kabul ederek, sahip oldukları görüş, bilgi ve düşünceleri paylaşmayıp sinik bir tavır göstermeleri şeklinde ifade edilmektedir.(Van Dyne vd., 2003:1366). Diğer bir deyişle, çalışanlar işlerini kaybetmemek, terfi etmek veya benzeri kişisel amaçlar doğrultusunda, karşılaştıkları olaylar karşısında sessiz kalarak düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Öztürk ve Cevher, 2016).

İtaat, kabullenici sessizliğin bir boyutu olarak ele alınmakta olup, çalışanların mevcut kurumsal koşulları sorgulamaksızın kabul etmesini ve

alternatiflerin kısıtlılığını benimsemesini yansıtmaktadır. Nitekim itaatkâr bireyler, var olan şartları herhangi bir eleştirel analizden geçirmeksizin kabullenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizlik bağlamında, çalışanların sahip oldukları bilgiye rağmen iletişim kurmaktan imtinâ etme davranışı belirginleşmektedir (Özgen ve Süregevil, 2009).

Kabullenici sessizlik bağlamında, çalışanlar mevcut örgütsel şartları zımnen kabul etmekte ve bunları değiştirme yönünde herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Bu durum, bireylerin kasıtlı bir şekilde edilgen ve kayıtsız bir duruş sergilemeleri, dolayısıyla açık iletişimden kaçınmaları şeklinde tezahür etmektedir. Bu ilgisiz davranış, temelini boyun eğmeden alabileceği gibi, aynı zamanda açık iletişimin herhangi bir fayda sağlamayacağı yönündeki bir inançtan da kaynaklanabilir.. Literatürdeki çalışmalar, öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunduğunu vurgulamaktadır. Daha önceki yaşantılarından çevresini kontrol altına alamayacağına inanan bireyler, kabullenme ve sessizleşme eğilimi gösterirler; bu durum, örgütsel sorunlara ve konulara yönelik ilgilerini kaybetmelerine yol açar. Kabullenici sessizlik, örgütsel meselelere karşı kayıtsızlık ya da düşük ilgi ile karakterize edilmektedir; bu çerçevede çalışanlar, durumu iyileştirme gayreti sergilemek yerine, salt zorunlu yükümlülüklerini yerine getirerek mesaiyi tamamlamayı önceliklendirmektedir (Çakıcı, 2010).

2.1.2.Savunma (Korunma) Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik (defensive silence), çalışanların fikir, bilgi ve görüşlerini dış tehlikelerden korunma amacıyla bilinçli olarak saklamalarını ifade eder. Kabullenici sessizliğin aksine, savunma amaçlı sessizlik kendini koruma güdüsü ile ortaya çıkar ve endişe ile, dışsal tehditlerden kaçınmayı hedefleyen, kasıtlı ve proaktif bir davranış biçimini temsil etmektedir. Bu tür sessizlikte, çalışanlar alternatiflerin farkındadır ve sessizliği bilinçli olarak sergilerler. Van Dyne ve arkadaşlarına (2003:1367) göre, fikirlerin gizlenmesi, belirli bir dönem için bireyler tarafından benimsenen en elverişli strateji olarak kabul görmektedir. Buna ek olarak, söz konusu davranışın temelinde rasyonel bir risk analizi bulunmakta ve harici tehditlere karşı kendini muhafaza etme hedefi ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizliğe kıyasla daha proaktif bir nitelik taşımaktadır (Çakıcı, 2010).

2.1.3.Koruma Amaçlı (Örgüt Yararına/ Prososyal) Sessizlik

Korumacı sessizlik, bir çalışanın kurumu ya da meslektaşlarını koruma motivasyonu ile gerçekleştirdiği, niyetli bir sessizlik davranışı olarak

nitelendirilir ve iki biçimde kendini gösterebilir (Brinsfield, 2009). Söz konusu davranış, başkasını merkeze alan, bilinçli, öngörülü ve kurum tarafından mecbur tutulmayan gönüllü bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı savunmacı sessizlikte olduğu gibi, korumacı sessizlik de bilinçli algı ve seçeneklerin değerlendirilmesi süreçlerini temel alır; dolayısıyla, fikir, bilgi ve görüşlerin aktarılmasında kaskı bir tercihin ürünüdür. Savunmacı sessizlikten farklı olarak, korumacı sessizlikte motivasyon kaynağı bireysel olumsuzluklardan korunma değil, ötekini düşünme ve onların menfaatlerini önceliklendirmedir (Van Dyne vd., 2003:1368). Çalışanlar bu davranışla, örgütün, çalışma arkadaşlarının ve çevrenin iyiliği ile geleceğini gözetenek, düşüncelerini örgütün sürekliliğini sağlamak amacıyla ifade etmemeyi tercih ederler (Öztürk ve Cevher, 2016).

Yöneticilerin, çalışanların sessizlik davranışlarının arkasında yatan güdülerini anlamaları oldukça güç bir süreçtir. Bunun temel nedeni, sessizliğin kasıtlı olarak bilgiyi paylaşmamaya dayanması ve bu yönüyle konuşmaya kıyasla daha kompleks, örtük ve belirli olmayan bir nitelik taşımasıdır. Çalışanların hangi durumlarda sessiz kaldıklarını doğru biçimde belirlemek her zaman kolay olmadığı gibi, yöneticilerin sessizliğin nedenlerini yanlış yorumlamaları da mümkündür. Ancak, yöneticilerin temel sorumlulukları arasında, sessizlik davranışının altında yatan nedenleri analiz etmek ve örgütsel iletişim süreçlerinin etkinliğini sağlamak gibi kritik görevler yer almaktadır.

Genellikle literatürde sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı/özgeci sessizlik olmak üzere 3 farklı türde incelenmektedir (Van Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik, bireylerin örgütsel koşulları değiştiremeyeceklerine inandıkları için sessiz kalmalarını ifade ederken; savunmacı sessizlik, bireylerin kendilerini olumsuz durumlardan koruma amaçlı olarak bilinçli sessiz kalmaları, korumacı sessizlik ise örgüt veya diğer çalışanların yararını gözetme amacıyla bilgiyi paylaşmama gibi durumları ifade eder (Çakıcı, 2010). Bu noktada örgütsel sessizlik ile örgütsel güç arasında doğrudan bir ilişkiden söz edilebilir. Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanma biçimleri, çalışanların sessizlik ile ilgili tepkilerini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, zorlayıcı güç ve yasal güç temelli bir yönetim anlayışı, çalışanlarda savunmacı sessizliği artırabilirken; ödüllendirme gücü veya uzmanlık gücü daha açık bir iletişim ve güven ortamını teşvik edebilir, sessizliği azaltabilir. Benzer şekilde, karizmatik güç çalışanların yöneticileriyle özdeşleşme isteğini artırarak fikirlerini ifade etme konusunda cesaretlendirebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin sessizliğin nedenlerini doğru anlamaya çalışmaları ve iletişim kanallarını etkin kılmaları, bireysel ve örgütsel düzeyde stratejik bir ihtiyaçtır. Aksi halde, sessizlik davranışı kolektif

bir nitelik kazanarak örgütün geneline yayılabilir ve örgütsel işleyişe zarar verebilecek sonuçlar doğurabilir (Van Dyne vd., 2003:1368; Çakıcı, 2010). Dolayısıyla, yönetsel bir zorluk teşkil etmesine karşın, yöneticilerin temel sorumluluğu, çalışanların sessizlik kaynaklarını isabetli bir şekilde belirlemek, onları konuşmaya yönlendirmek ve bu yolla yenilikçi düşünceleri örgütsel süreçlere dahil etmektir (Durak, 2012)

2.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin etkileri, bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar şeklinde ikili bir sınıflandırma ile ele alınabilir

2.2.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, yani çalışanların fikir ve geri bildirimlerini iletememesi durumu, örgütsel verimliliği olumsuz etkilemenin ötesinde, personelde istenmeyen davranışları tetiklemektedir. Bu yıkıcı sonuçların kökeninde üç ana faktör bulunmaktadır: bireylerin değersizlik algısı, çevre kontrol eksikliği hissi ve bilişsel uyumsuzluk yaşantısı (Durak, 2012).

Çalışanlar konuşmamayı tercih ettiklerinde, kendilerini çaresiz hissederek zamanla endişe, stres ve tükenmişlik yaşayabilirler (Şimşek ve Aktaş, 2014). Örgütsel sessizlik ortamında ortaya çıkan değersizlik hissi, çalışanlar üzerindeki en önemli etkidir. Çalışanlar, konuşmaktan kaçındıkları ve yöneticilerin kendilerini dinlemediği algısıyla, kendilerine önem verilmediği sonucuna varırlar. Bu değersizlik algısı, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve güvenini azaltır. Güven kaybı ve düşük bağlılık ise, iş tatmini ve motivasyonu düşürerek çalışanların işten ayrılmaya veya psikolojik olarak geri çekilmeye yönelmesine neden olur (Durak, 2012).

Çalışanlar nezdinde örgütsel sessizliğin yol açtığı bir diğer önemli etki, çevresel kontrol yetersizliği hissidir. Çalışanlar, yetki alanları üzerindeki kontrolü, fikirlerini özgürce ortaya koyabildiklerinde hissederek. İfade yoksunluğu bu kontrol duygusunu ortadan kaldırır. Kontrol eksikliği ise motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, psikolojik yılgınlık, stres ve sabotaj gibi istenmeyen sonuçları beraberinde getirir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Çalışanlar üzerindeki örgütsel sessizliğin etkilerinden biri de bilişsel uyumsuzluktur. Festinger'a göre, bireyler inanç ve davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmeye çalışırlar; bu ikilide oluşan tutarsızlık ise bilişsel uyumsuzluğa yol açar (Aksoy vd, 2016: 23). Örgütsel sessizlik, çalışanların bilişsel uyumsuzluğunu artıran bir etkidir. Çalışanlar, örgüt içindeki hatalı uygulamaları görse bile, durumu değiştiremeyeceği ya da cezalandırılacağı

inancıyla sessiz kalır. Bu durum, kişinin kendi değerleri ile davranışları arasında bir çelişki yarattığı için bilişsel uyumsuzlukla sonuçlanır.

2.2.2.Örgütsel Sonuçlar

Bir örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermeye devam edebilmesi için, değişen dış çevreye uyum sağlaması, takım çalışmalarını teşvik etmesi ve bilgi ile haber akışında şeffaf bir yapıya sahip olması şarttır. Ancak örgütsel sessizlik, tüm bu gerekli örgüt içi gelişim ve değişimin önündeki en büyük engeldir (Özdemir ve Uğur, 2013).

Örgütteki sessizlik, çalışanların fikirleri ile katkı sağlamaması, sorunları görmezden gelmesine ve çözüm çabası göstermemesine neden olur. Bu pasif tutum ve tepkisizlik, örgütlerde sağlıklı karar almayı engeller, sonuçta hatalı kararların ve başarısız süreçlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Yalçınsoy, 2017). Örgütsel sessizlik, çalışanların hataları dile getirmekten kaçınmasına neden olarak, aşağıdan yukarıya kritik bilgi akışını geciktirir ve örgütün problem çözme yeteneğini olumsuz etkiler. Fikir, duygu ve düşüncelerin paylaşılmaması, aynı zamanda örgütsel sosyalizasyonu ve kurum içi uyumu da engeller (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Sessizlik, bireylerin kendi iradeleriyle verdikleri ortak bir karar olarak değerlendirilebilir ve bu karar, hem çalışanlar hem de örgütler açısından çeşitli sonuçlar doğurmaktadır (Tiktaş, 2012). Bu çerçevede örgütsel sessizlik; bireylerde güçsüzlük algısı, örgüte bağlılık ve aidiyet duygusunda azalma, güven, takdir edilme ve destek görme hislerinin zayıflaması, iş doyumunun düşmesi ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çıktılara yol açabilmektedir (Barçın, 2012). Ayrıca yüksek düzeyde tükenmişlik ile düşük iş doyumunu arasındaki ilişki de sessizlik bağlamında ortaya çıkan bireysel sonuçlar arasında yer almaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015). Örgütsel düzeyde ise sessizlik; çalışanlar arasında iletişimsizliğe, örgütten yabancılaşmaya, verimlilik kayıplarına ve yenilikçilik ile yaratıcılığın azalmasına neden olabilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009).

3.Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güç İlişkisi

Bireylerin örgütlerde ne zaman ve neden sessiz kaldıklarını (ve bu sessizliği kimlerle paylaştıklarını) anlamak zorunludur (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 89). Bu davranışın önemli bir belirleyicisi güç kavramıdır. Güç, bir bireyin diğerini etkileme ve ona isteklerini yaptırma yeteneği olduğundan (Salancik ve Pfeffer, 1977), kişiler üzerlerinde olumsuz bir güç hissettiklerinde sessizleşmeyi seçerler.

Otoritenin uyguladığı güç türleri, bireylerin yönetime karşı göstereceği tepkileri (direnme, bağlanma veya itaat etme) belirler (Daft, 1993). Özetle, otoritenin güç kullanmasıyla bireylerin sessizleşmesi birbirine bağlıdır. Dahası, bu döngüde otorite sessizliği yarattığı gibi, bireylerin sessiz kalması da otoriteye güç kullanma alanı açar.

Bireyler, toplumsal veya örgütsel konularda netice alamayacaklarını veya işten atılma gibi risklerle karşı karşıya kalacaklarını düşündüklerinde sessizleşirler (Çakıcı, 2010; Durak, 2012). Grup içindeki bu tepki, otoritenin gücü kullanma şekline ve bireyin gücü algılayışına göre değişir. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ise, büyük ölçüde yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzına bağlı olarak değişmektedir. Liderlik anlayışının niteliği, sessizliğin artmasına ya da azalmasına doğrudan etki etmektedir. Örgütün sürdürülebilirliğini ve geleceğini önemseyen yöneticiler, çalışanların sessiz kalma eğilimlerini azaltacak ya da tamamen ortadan kaldıracak liderlik yaklaşımlarını benimsemeye özen göstermektedir (Özdil, 2017). Bu doğrultuda yöneticilerin, örgütsel gelişimi desteklemek amacıyla çalışanların görüşlerini ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü inşa etmeleri kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Açık iletişim kanallarının varlığı ise bu kültürün oluşumunu ve sürekliliğini sağlayan temel unsurlardan biridir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

4. Sonuç ve Öneriler

4.1. Sonuç

Yöneticilerin elinde bulundurdıkları güç, örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde işleyişinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakta ve yönetsel süreçlerin şekillenmesinde belirleyici rol üstlenmektedir. French ve Raven'ın (1959) oluşturduğu sınıflandırmaya göre, yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç yöneticilerin örgüt içerisinde etkili olabilmelerinde kullandıkları temel kaynaklar arasında gösterilmektedir. Bu güç kaynaklarının kullanım şekli, sadece örgütsel amaçlara ulaşma derecesini değil, bununla birlikte çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını da doğrudan etkilemektedir.

Bu çerçevede, güç kullanım şekilleri örgütlerde çalışanların yansıttıkları sessizlik davranışlarının niteliği ve düzeyi üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Zorlayıcı ve yasal (meşru) gücü temel alan yönetim şekli, genellikle çalışanlar arasında korku, çekingenlik ve uyum baskısı yaratarak örgütsel sessizliği artırmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüt içinde düşüncelerini dile getirmekten kaçınmalarının sebebi, aynı zamanda örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve değişim süreçlerinin de engellenmesinin nedeni

olabilmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Buna karşılık, uzmanlık gücü ve karizmatik gücü temel alan liderlik tarzları, çalışanlar üzerinde güven, saygı ve kendiliğinden bağlılık temelli bir etki göstererek daha şeffaf, yapıcı ve paylaşımcı bir iletişim ortamı yaratmaktadır (Yukl, 2013).

Dolayısıyla, örgütsel güç ve sessizlik arasındaki ilişkinin niteliği, kullanılan güç kaynaklarına göre farklılaşmakta ve örgütlerin kurumsal iklimi ile kültürel yapısını doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan, yöneticilerin güç kullanım şekillerini, stratejik bir şekilde oluşturmaları, örgütsel sessizliği azaltarak çalışanların seslerini duyurabilecekleri, katılımcı ve demokratik bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Böylelikle örgütler, iç iletişim dinamiklerini sağlamlaştıracak, aynı zamanda yenilikçilik, öğrenme ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından da olumlu bir adım atmış olacaktır.

4.2. Öneriler

Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışlarının azaltılması için daha demokratik katılımcı yönetim anlayışı benimsenerek güven ortamı yaratılmalı ve geribildirim mekanizmaları yaratılarak çalışanların kendini rahatça ifade edebilmeleri sağlanmalıdır. Yöneticiler güç kullanımlarında adalet, şeffaflık ve etik ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır.

İleride yapılacak araştırmalarda, dijitalleşme ve yapay zekâ kullanımının, örgütsel güç-sessizlik ilişkisine etkisi, doğu ve batı kültürlerinde güç algısı ve sessizlik davranışlarının karşılaştırılması, hibrit ve uzaktan çalışma ortamlarında sessizlik dinamiklerinin analizi, çalışanların kişilik özelliklerinin, güç-sessizlik ilişkisini nasıl şekillendirdiğine dair deneysel araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Tartışma Soruları

1.Çalışanların sessiz kalma eğilimi ile iş performansı arasındaki ilişkide yöneticinin güç türü belirleyici midir?

2.Örgütsel sessizlik her zaman olumsuz sonuçlar doğurur mu? Hangi koşullarda yararlı olabilir?

3. Bir örgütte sessizlik kültürünün oluşmasını önlemek için yöneticiler hangi yöntemleri benimsemelidir?

4. Sizce çalışanların sessiz kalmasının en önemli nedeni nedir: yöneticilerin güç kullanma biçimi mi, yoksa çalışanların kişisel tercihleri mi?

5. Bir yöneticinin otoritesini (gücünü) kullanma şekli, çalışanların kendilerini ifade etme cesaretini nasıl etkileyebilir?

6. Liderlik tarzı ile sessizlik arasındaki ilişkiyi kendi iş/okul deneyimlerinizden örneklerle tartışınız.

Kaynakça

- Aksoy, C., Aslantaş, M., & Arslan, V. (2016). Adaletin çalışma hayatındaki yansımaları: Örgütsel adalet. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1), 19–32.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136–147.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ohio State University.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. In T. Solmuş (Ed.), *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar* (ss. 85–109). Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Detay Yayıncılık.
- Çavuş, M. F., & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117–130.
- Daft, R. L. (1993). *Management*. Dryden Press.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Thomson.
- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan, Institute for Social Research.

- Fuqua, H. E., Jr., Payne, K. E., & Cangemi, J. P. (2010). Leadership and the effective use of power. *Education*, 130(4), 638–643.
- Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1–3.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539–1555. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- House, R. J. (1992). Leadership studies: The dialogue of disciplines. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 29–47). Harvard Business School Press.
- Koşar, S. (2012). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. In S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 92–122). Pegem Yayıncılık.
- Moşa, H. (2011). Voice and silence in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences*, 4(53), 33–40.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257–281.
- Özdil, M. M. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. In Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (ss. 303–328). MKM Yayıncılık.
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71–80.
- Pfeffer, J. (1992). *Güç merkezli yönetim* (E. Özsayar, Çev.). Boyner.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

- Şchitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121–136.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: Örgütsel adaletin rolü*. Beta Basım.
- Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. In 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 1–12). İstanbul.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122–141.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1–19.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103–120.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385–402.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Seçkin Yayıncılık.

Algılanan Örgütsel Politika ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Şilan Özdamar¹

Özet

İnsanlar, doğaları gereği istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için diğer insanlarla bir arada yaşamakta ve diğerlerine üstün gelebilmek, isteklerini gerçekleştirebilmek için ise sürekli mücadele etmektedir. Belli amaçlara ulaşabilmek için iş faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler olan örgütlerde de söz konusu mücadele devam etmektedir. Örgütlerde farklı hiyerarşik düzeylerde bulunan çalışanlar, örgütsel amaçları ve çıkarları yok sayabilmekte, kendi veya üyesi olduğu grubun çıkarlarını gözeterek kişisel amaçlar doğrultusunda davranabilmektedir. Diğer insanları kendi istediği şekilde davranışlara yönlendirebilmeyi ve onların üzerinde etki yaratabilmeyi ifade eden güç elde etme istenci, örgütte politik davranışları meydana getirmektedir. Nitekim güç elde etme veya sahip olduğu gücü artırma ile ilgili olan politik davranışlar, örgütün geneline ilişkin öznel bir değerlendirme ve örgütün karanlık tarafını ifade eden örgütsel politika algısını şekillendirmektedir. Ayrıca küreselleşme ve sanayileşme ile birlikte meydana gelen teknolojik gelişmeler örgütlerde makineleşmeyi beraberinde getirmekte, örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarının ve çıkarlarının uyumlu olmaması örgütte politik davranışları teşvik etmekte, örgütsel yapıdaki hiyerarşik düzen ve bürokratik oluşumla şekillenen örgüt içi ilişkiler çalışanların psikolojik olarak kendilerini soyutlanmış, anlamsız, güçsüz ve huzursuz hissetmelerine neden olmaktadır. Literatürde yabancılaşma olarak tanımlanan bu durumun, örgütsel açıdan yaratacağı etkiler oldukça önemlidir. Bu sebeple bu çalışmada fiziki ve maddi unsurlardan çok insan gücünü ilgilendiren ve örgütler için önemli bir konu olan, örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

1 Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, silanozdamar33@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0001-6977-6120

Giriş

Toplumsal ve ekonomik yapıdaki hızlı değişimler bireylerin duyguları, düşünceleri ve davranışları üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır. Bu etki iş birimleri olan örgütlerdeki çalışanların tutumlarında ve iş yapış biçimlerinde de gözlemlenebilmektedir. Örgütler varlığını uzun süre devam ettirebilmek, rekabet avantajı ve kar elde edebilmek gibi amaçlara sahip oldukları için bu tür yapılarda ortak amaç birliğini sağlamak her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya geldiği örgütlerde farklı istekler, ihtiyaçlar ve amaçlar ortaya çıkabilmekte ve dolayısıyla bireysel menfaatler örgütsel amaçlar olan kolektif hedeflerin önüne geçebilmektedir.

Örgütsel davranış alanında üzerinde durulan önemli bir konu olan örgütsel politika kavramı örgütteki davranış tarzlarından birisi olarak sıklıkla incelenmektedir. Örgütsel politika kavramı, çalışanların kişisel ve grup menfaatlerine ilişkin eylemleriyle ilgiliyken örgütsel politika algısı kavramı, çalışanların örgütlerini politik olarak algılama düzeylerini ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanlar örgüt içi sergilenen politik davranışları dürüst olmayan, çıkar odaklı, ahlâka aykırı ve kişiye hizmet eden davranışlar olarak algılayabilmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002). Sanayileşme ile birlikte örgütlerde makineleşmeye gidilmesi, çalışanların örgüt tarafından sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü birer robot olarak görülmesi, çalışanların örgütsel değerlerden, kabul görmüş inançlardan ve kurallardan kendilerini soyutlamasına, yalnız hissetmesine, örgüt ile aralarındaki duygusal bağın kopmasına ve mutsuz hissetmesine neden olmaktadır. Söz konusu mutsuzluk ve huzursuzluk hali örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Ergun Özler ve Özçınar Dirican, 2014:292). Nitekim örgütü olumsuz yönde etkileyen ve örgüte zarar veren politik davranışlar ve bunlara ilişkin algılamalar ile çalışanların örgüte yabancılaşması arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmaya değer bir konu olarak görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada söz konusu ilişkiye açıklık getirebilmek için politika ve örgütsel politika kavramının tanımı, örgütsel politika ile ilgili kavramlar, örgütsel politika algısı kavramı, yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramının tanımı, yabancılaşmaya yol açan örgütsel ve çevresel etmenler, örgütsel yabancılaşmanın boyutları, örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi, örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma ilişkisi konularına değinilecektir.

1. Politika ve Örgütsel Politika Kavramının Tanımı

Politika kavramı, genellikle devletlerin siyasi yönetimleriyle ve diğer devletlerle olan ilişkileriyle ilgili bir kavram olarak kullanılsa da TDK

(2025) sözlüğünde politika kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır: a) Politika, “devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü; siyaset, siyasa”dır. b) Politika, “davranış biçimi, düşünce yapısı”dır. c) Politika, “bir hedefe varmak için karşındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma”dır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde politika ile ilgili yapılan son tanımlamanın, örgütsel politika kavramı tanımlamasına yakın olduğu söylenebilir.

Örgütlerde politika ve güç kavramı ilk defa sanayileşme ile birlikte Weber tarafından incelenmiştir (Bursalı, 2017:145). Örgütsel verimliliği ve etkililiği sekteye uğrattığı için örgütün yıkıcı ve karanlık yönü olarak kabul edilen örgütsel politika kavramı, örgüt üyelerinin kişisel çıkarlarını korumak ve daha da artırmak amacıyla sergilediği (Kacmar ve Carlson, 1997) kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Allen vd., 1979). Örgütsel politikanın örgüt tarafından kabul edilmeyen, örgütteki süreçlerin işleyişini etkileyen ve bireysel menfaatle ilgili sergilenen davranışlar olduğu ifade edilebilir (Altıntaş, 2007:153).

Bireysel menfaatle ilgili olan örgütsel politikanın ortaya çıkmasında birtakım faktörler etkili olmaktadır. Söz konusu faktörler şunlardır (O'Connor ve Morrison, 2001; Cable ve Judge, 2003; Barbuto ve Moss, 2006):

- Kişilik özellikleri
- Cinsiyet
- Sosyal kimlik
- İnsan doğasının politik tarafı
- İçsel ve dışsal motivasyon
- Kontrol odağı
- Makyavelist kişilik
- Kendini kontrol etme

1.1. Örgütsel Politika ile İlgili Kavramlar

Örgütsel politika ile ilişkili olan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar olan politik davranışlar, güç ve etkileme ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

1.1.1. Politik Davranışlar

Örgütsel amaçlarla, çalışanların ve grupların amaçları her zaman aynı olmamaktadır. Söz konusu amaçlarda uyumun ve uzlaşının sağlanamaması, örgütün bütün hiyerarşik düzeylerinde ortaya çıkabilmesi mümkün bir davranış şekli olan, politik davranışları meydana getirmektedir (Leslie ve Gelfand, 2012). Politik davranışlar, kişilerin kendi menfaatlerini veya üyesi oldukları gurubun menfaatini gözetererek sergilemiş oldukları, taktiksel etkileme davranışları olarak tanımlanmaktadır (Karadal 2008:2). Politik davranışlarda önemli bir unsur olan etkileme davranışının ortaya çıkmasında; kişiler ya da gruplar arasındaki menfaat farklılıkları, kıt kaynaklara yönelik mücadele, güç elde etme niyeti, meydana gelen çatışmalar (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005), yüksek düzeyde karmaşıklık, değişim ve belirsizlik (Özalp ve Kırel, 2001:646) gibi unsurlar etkili olmaktadır.

Örgüt içerisinde ortaya çıkan politik davranışlara şu örnekler verilebilir: koalisyon kurma, yöneticilere şikayette bulunma, ihbarda bulunma, sabotaj, bir gruptaki çalışanların hepsinin aynı anda hastalanması gibi davranışlar şeklinde görülebilir (Robbins ve Judge, 2009:495-496).

1.1.2. Güç ve Etkileme

Güç kavramı, bireyler arasındaki ilişkilerle ve etkileşimlerle ilgili bir olgu olup (Carzo ve Yanouzas, 1967:136), insanları etkileyebilme becerisidir. Yani bir kimsenin, diğer insanların tutum ve davranışlarını kendi istediği şekilde yönlendirme ve bu doğrultuda onları etkileyebilmesidir (Koçel, 2020:568).

Başka bir tanımlamaya göre ise güç, diğerleri üzerinde baskı oluşturan, onların eylemlerini kısıtlayan ve onları kendi istediği şekilde eylemlerde bulunmaya zorlayan bir unsurdur (Robbins ve Judge, 2009).

Başkalarını etkileyebilme ve onları çeşitli davranışlara yönlendirebilme potansiyelini ifade eden güç kavramının, etkileme kavramıyla yakın ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Söz konusu etkilemenin, nereden geldiğini ve bu etkileme kaynaklarının neler olduğunu açıklayabilmek için French ve Raven “güç kaynakları” olarak ifade edilen beş bileşeni öne sürmüştür (French ve Raven, 1959). French ve Raven güç kaynaklarını yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç olarak sınıflandırmıştır.

Yasal Güç: İşle ilgili resmi otoriteden kaynaklanan güce yasal güç denir (French ve Raven, 1959). Bir yöneticinin yasal gücü resmi iş tanımları, iş sözleşmeleri ve örgüt tüzüğü gibi belgelerle belirlenmektedir (Davis, 1968; Reitz, 1977). Yasal güç esasında bir yetkidir. Yani kişi bulunduğu

iş pozisyonundan dolayı çeşitli yetkilere sahip olup, yasal güç elde edebilmektedir.

Ödüllendirme Gücü: Örgüt yöneticileri, bazı davranışlar karşısında astları ödüllendirdiğinde bu güç kaynağı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin astlar üzerindeki ödül gücünün; övme, terfi, ikramiye, ücret artışı, sorumluluk verme gibi faydalar üzerine kurulu olduğu söylenebilir (Koçel, 2020:573).

Uzmanlık Gücü: Kişilerin bilgi, özel bir yetenek ve deneyimlerini ilgilendiren güç türünü ifade etmektedir. Örgütte alt ve üst kademe olmak üzere tüm pozisyonlardaki çalışanlar, uzmanlık gücüne sahip olabilmektedir (Eren, 2020:392).

Zorlayıcı Güç: Bir kimsenin ceza yetkisine sahip olmasıyla ve korku yaratabilmesiyle ilgili bir güç türüdür. Baskıya ve korkuya dayanan bu güç türünde fiziksel güç kullanmaktan, psikolojik baskıya kadar geniş bir cezalandırma yöntemi uygulanabilmektedir (Koçel, 2020:572).

Karizmatik Güç: Bir kimsenin üstün ve farklı kişisel özelliklerinin diğerleri üzerinde sevgi, hayranlık, beğeni ve güven yaratması ve onları etkileyebilmesini ifade etmektedir (Eren, 2020:393).

Görüldüğü üzere örgütsel politikanın oluşmasında kişilerin yasal, ödüllendirme, uzmanlık, zorlayıcı ve karizmatik güç elde etmeyi istemesi önemli ölçüde etkili olmaktadır. Çünkü güce sahip olan kişiler, diğer insanları diledikleri gibi etkileyebilmekte ve onları kendi istedikleri şekilde yönlendirebilmektedir. Bu yüzden kişiler güce sahip olmak için örgüt içerisinde politik davranışlarda bulunarak, örgütün politik bir yapıya dönüştürmektedir.

1.2. Örgütsel Politika Algısı Kavramı

Kişiler gereksinimlerini karşıladıkça, üst düzeyde yer alan gereksinimlerini karşılamaya ve sonu olmayan gereksinimleri için yeni amaçlar belirlemeye ve bunlara ulaşmaya çalışmaktadır (Maslow, 1943). Bunun için sürekli bir şekilde kişiler, örgütte politik davranışlarda bulunabilmektedir.

Kişinin algılama biçimiyle ilgili kişisel bir durumu ifade örgütsel politika algısı kavramı, başkalarının sergilemiş olduğu politik davranışlarla ilgili öznel bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Ferris vd., 1996). Çünkü örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş olan kişilerin, kendi menfaatlerini örgütsel menfaatlerin ve hedeflerin önünde tutması, örgütlerde politik davranışlara neden olmaktadır. Dolayısıyla politik davranışların yoğun bir şekilde sergilendiği örgütlerde kişiler, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin eylemlerine yönelik politik tavır takınabilmektedir. Çalışma arkadaşlarının ve

yöneticinin eylemlerinin yanı sıra, örgütteki uygulamaların politik davranışları meydana getirmeye elverişli olması unsuru da rahatsız verici bir durum olarak görülebilmektedir (Harrell-Cook vd., 1999:1095). Ayrıca çalışanlar, diğer çalışanların kendi bulundukları konuma sahip olmak istediklerini ve bu yüzden politik davranışlarda bulunduğunu düşünebilmektedir. Bu durumu bir tehdit olarak algılayan çalışanlar, örgütteki işlerinin ellerinden alınacağı konusunda tedirginlik hissetmekte, örgüt içi politik bu davranışlar çalışanların iş rutinlerini aksatmaktadır (Cropanzano vd., 1997). Söz konusu unsurlar ve durumlar, örgütsel politikanın çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanmasına neden olmaktadır. Bunlara ek olarak çalışan, diğerlerinin sergilemiş olduğu politik davranışlardan olumlu etkilendiğinde veya bu davranışlardan zarar görmediğinde, örgütsel politikayı normal karşılamakta ve dolayısıyla örgütsel politika algısı düşük düzeyde olmaktadır. Öte yandan diğerlerinin politik davranışları çalışanı olumsuz etkilendiğinde ise çalışanın örgütsel politika algı düzeyi de artmaya başlamaktadır. Başka birilerinin sergilemiş olduğu davranışlarla ilgili oluşan örgütsel politika algısı, aynı davranışı çalışanın kendisi gerçekleştirdiğinde oluşan örgütsel politika algısına göre daha yüksek düzeyde olmakta, bu yüzden çalışanların örgütsel ortamın politikleşmesine yönelik görüşlerinin farklılaşabildiği görülmektedir (Vigoda-Gadot, 2007).

1.2.1. Örgütsel Politika Algısının Oluşmasında Etkili Olan Faktörler

Örgütsel politika algısının oluşmasında “kişisel faktörler” ve “örgütsel faktörler” etkili olmaktadır.

Örgüte yönelik politik algının oluşmasında, işgörenlerin bazı kişilik özelliklerinin etkisi bulunmaktadır. Örneğin; makyavelist kişilik özelliğine sahip, dış denetim odaklı ve olumsuz duygulanım düzeyi yüksek işgörenlerin örgütsel politika algısının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (O'Connor ve Morrison, 2001; Andrews ve Kacmar, 2001; Miller ve Nichols, 2008; Valle ve Perrewé, 2000; Atınc vd., 2010).

Örgütsel politika algısını etkileyen örgütsel faktörlere bakıldığında; örgütsel politika algısının örgütsel yapıyı oluşturan biçimselleşme, merkezileşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı gibi unsurlarla yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Özalp ve Kirel, 2001:646). Düşük düzeydeki biçimselleşmenin ve yüksek düzeyde merkezileşmenin örgütsel politika algısını pozitif (Gotsis ve Kortezi, 2010; Ferris ve Kacmar, 1992; Altıntaş, 2007), insan kaynakları uygulamalarının etkililiğinin (Arı ve Özenci, 2020), yenilikçi ve destekleyici örgütsel atmosferin (Erol ve Kunt, 2018) ise negatif

yönde etkilediği görülmektedir. Bunların yanı sıra örgütsel hiyerarşideki alt kademelerde görev yapan çalışanların, örgütsel politika algısının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Ferris vd., 1996:257). Çünkü Gandz ve Murray (1980)'e göre, örgütsel hiyerarşinin alt kademelerindeki çalışanlar, mevcut pozisyonlarından memnun olmadığı için çalışma ortamına ilişkin olumsuz bir bakış açısı benimsemekte ve bu çalışanlar terfi edememelerine, diğerleri tarafından sergilenen politik davranışları gerekçe göstermektedir.

1.2.2. Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri

Örgütsel politika algısı arttıkça örgüte duyulan güven azalmakta, çalışma ortamındaki moral, motivasyon ve ahenk zayıflamakta; sinizm, tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında artış olmaktadır (Hochwarter vd., 2020; Ferris vd., 2019). Yani politik davranışlar güç artırımına neden olurken aynı zamanda elde edilen güç, politik davranışların yaygınlaşmasını kolaylaştırabilmektedir. Bu nedenle politik davranışın yaygın olduğu ve dolayısıyla örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve performansın düşük düzeyde; çalışanlar arasında gerginliğin ve huzursuzluğun, işten ayrılma niyetinin ise yüksek düzeyde olduğu (Vigoda, 2002; Chang, Rosen ve Levy, 2009), örgütte çatışma, uyumsuzluk gibi durumların meydana geldiği ve bu durumun çalışanlara, gruplara ve örgütsel amaçlara zarar verdiği ifade edilebilir (Chen ve Fang, 2007).

2. Yabancılaşma Kavramının Tanımı

Yabancılaşma, Farsça kökenli ıssız yer ve boş anlamına gelen “yâbân” kelimesinden türetilmiştir. Aynı şekilde Farsçadaki ıssız yer, çöl ve sahra anlamları olan “beyâbân” kelimesi de buradan gelmektedir. Türkçede yaban sözcüğünü karşılayan “yabancı” veya “yabani” kelimeleri ise yerli ve bilindik olmayan kimse manasında kullanılmakta ayrıca daha geniş anlamdaki kullanımına bakıldığında; toplumun dışında kalan, uygarlaşmamış ve evcil olmayan gibi manalara da karşılık gelmektedir (Kiraz, 2011:148).

Froom (1991:125) yabancılaşma kavramını, kişinin kendisini diğer insanlardan ve çevresinden soyutlaması, kopuk, yalnız ve yabancı hissetmesi olarak tanımlamıştır.

Marx ise yabancılaşmayı kişiyi kendi özünden, emeğinden, üretmiş olduğu ürünlerden, yaşadığı çevreden ve diğer insanlardan uzaklaştıran faaliyetler şeklinde açıklamıştır (Fettahlioğlu, 2006:10).

2.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımı

Örgütler, insanların belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri ve burada çeşitli iş faaliyetlerini yürüttükleri teknik ve sosyal birimlerdir. Son zamanlarda iş birimleri olan bu örgütlerdeki çalışanların, çalıştığı kuruma yabancılaşması ve bunun örgütsel başarıya etkisi ile ilgili çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Çünkü küreselleşmeyle birlikte örgütsel yapıda ve yönetim uygulamalarında meydana gelen hızlı ve radikal değişimler, çalışanların bu değişimlere uyum sağlayamamasına, bu değişimler karşısında bilgi ve yeteneklerinin işlevsiz hale gelmesine, kendilerini yetersiz ve güçsüz hissetmelerine, yaptıkları işi anlamsız görmesine, motivasyonlarının azalmasına, bireysel ve örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır (Koçel, 2020:470).

Bunların dışında çalışanların örgüt tarafından sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü birer robot olarak görülmesi; çalışanların örgütsel değerlerden, kabul görmüş inançlardan ve kurallardan kendilerini soyutlamasına, yalnız hissetmesine, örgüt ile aralarındaki duygusal bağın kopmasına ve mutsuz hissetmesine neden olmaktadır. Söz konusu mutsuzluk ve huzursuzluk hali örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Ergun Özler ve Özçınar Dirican, 2014:292). Yani örgütsel yabancılaşma, kişilerin bulundukları örgüt ile yaşadığı psikolojik uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan çaresizlik, örgütten uzaklaşma, soyutlanma, anlamsızlık, güçsüzlük ve umutsuzluk gibi negatif duygularla ilgili bir durumdur (Yener, 2019:1).

Bu yüzden yabancılaşma olgusunun örgütlerde ciddi sorunlara neden olduğu söylenebilir. Örgütsel yabancılaşmanın kişi ve örgüt üzerinde yarattığı etkilere aşağıda yer verilmiştir (İrdem, 2021:277).

- İş ve yaşam tatmininde azalma,
- İşe ve örgüte bağlılıkta azalma,
- İş stresinde artma,
- Düşük motivasyon ve üretkenlik,
- İşe devamsızlıkta ve iş gücü devir hızında artma,
- Kişisel ve mesleki anlamda tükenmişlik,
- Bunalım ve depresyon,
- Şiddet ve saldırganlık,
- İntihar ve işsizlik oranlarında artma gibi kişisel, örgütsel ve toplumsal açıdan birçok soruna ve olumsuzluğa neden olmaktadır.

2.2. Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel ve Çevresel Etmenler

Örgütlerde yabancılaşmaya örgütsel ve çevresel unsurlardan kaynaklanan etmenler neden olmaktadır. Örgütsel yabancılaşmaya yol açan *örgütsel etmenlere* ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Demirel ve Ünal, 2011):

- Geçmişte yaşanmış olaylar ve tecrübeler
- Yönetim tarzı
- Yetki devri, uzman personel ve örgüt büyüklüğü
- Üretim biçimi
- Çalışma koşulları
- Grup özellikleri
- İnanç ve tutumlar
- İş bölümü
- Bilgi akışı

Örgütsel yabancılaşmaya yol açan *çevresel etmenlere* ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Demirel ve Ünal, 2011):

- Toplumsal ve kültürel yapı
- Teknolojik yapı
- Politik ve hukuki yapı
- Ekonomik yapı
- Kitle iletişim araçları
- Sendikal örgütlenmeler
- Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme

Örgütlerde yabancılaşmanın meydana gelmesinde, özellikle örgütsel atmosferin işgöreni tatmin edememesi unsurunun etkili olduğu söylenebilir. Çünkü örgütteki kötü çalışma şartları, yetersiz araç ve gereçler işgörenlerin örgüte yabancılaşmasına neden olmakta ve işgörenler tarafından yapılan iş, yalnızca gelir elde etme aracı olarak görülmektedir. Nihayetinden örgüte yönelik negatif ve kötü hisleri oluşan işgörenlerin, örgütlerine dair uzun vadeli beklentileri kalmamakta ve işgörenler örgütsel hedefler için herhangi bir çaba göstermemeye başlamaktadır (Örnek ve Aydın, 2008:207).

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen örgütsel ve çevresel etmenler göz önünde bulundurularak bir değerlendirme yapmak gerekirse; bireylerde

esasinda psikolojik bir duygu durumunu ifade eden yabancılaşmanın ortaya çıkmasında, çok sayıda unsurun etkili olduğu söylenebilir. Birbirinden farklı olan ancak bir o kadar da birbiriyle ilişkili olan bu unsurları holistik (bütüncül) bir bakış açısıyla ele almak gerekmekte, söz konusu örgütten ve çevreden kaynaklanan unsurların iyileştirilmesi için ise örgüt yöneticilerinin ve dış paydaşların önemli rollere sahip olduğu görülmektedir.

2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Çalışanların yapmış olduğu işten uzaklaşması, işe yönelik isteklerinin ve motivasyonlarının yok olması olarak açıklanan örgütsel yabancılaşma kavramının (Tanrıverdi ve Kılıç 2018:3), beş boyut altında ele alındığı Seeman tarafından öne sürülmektedir. Bu boyutlar; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, çevreden uzaklaşma ve kendine yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Seeman, 1983). Söz konusu örgütsel yabancılaşma alt boyutlarıyla ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

Güçsüzlük: Kişilerin beklentilerinin ve sergilemek durumunda oldukları davranışların, kendileri tarafından belirlenmemesi yani bunların kişilerin kontrolü dışında bir güç tarafından belirlenmesi durumudur. Böyle bir durum karşısında kişiler, herhangi bir denetim yetkisine ve sonuçları değiştirebilme iradesine ve gücüne sahip olmamaktadır. (Seeman, 1983:173).

Anlamsızlık: Kişilerin hangi doğruları benimseyeceğinden emin olamaması ve neye inanması gerektiğini bilememesi durumudur. Özellikle karar vermenin gerekli olduğu zamanlarda kişilerin değer yargılarının, diğerlerinin değer yargılarından farklı olması anlamsızlığı meydana getirmektedir (Tolan, 1981:127). Yani anlamsızlık kısaca kişinin tutumlarının, bilgisinin ve davranışlarının herhangi bir anlamının ve faydasının olmamasına dair inancı ifade etmektedir (Özler ve Dirican, 2014:293).

Normsuzluk: İnsanlar kişisel hedeflerine ve menfaatlerine ulaşabilmek için ahlak dışı yollara başvurarak toplumsal normları ve kuralları ihlal edebilirler (Zengin ve Kaygın, 2016:396). Dean'a göre kuralızsızlık olarak da ifade edilen normsuzluk, kişisel kurallar ile toplumsal kurallar arasındaki uyumsuzluk nedeniyle meydana gelen huzursuzluk, amaçsızlık, endişe duyguları ve değerlerden yoksun kalma halidir (Dean, 1961:754; Babür, 2009:27).

Çevreden Uzaklaşma: Yalıtılmışlık olarak da ifade edilen bu kavram, kişilerin toplumsal yapıya ve kurallara uyum gösterememesi, üyesi olduğu örgütsel ortamı değersiz kabul edip yaşanılır görmeme hali olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2010:180). Bir diğer deyişle çevreden uzaklaşma boyutu kişinin bulunduğu sosyal çevreden ve diğer insanlarla ilişki kurmaktan kaçınması durumudur (Elma, 2003).

Kendine Yabancılaşma: Kendine yabancılaşma kişinin kendi benliğinden soğuması, hayatta mutlu olamaması, sosyal yaşama uyum sağlamada zorluk çekmesiyle ilgili bir durumdur (Şimşek vd., 2006:574). Esin'e (1982) göre ise kendine yabancılaşma kavramı, çalışanın ortaya koymuş olduğu emeğin, kendi öz benliği ile uyumsuz olması hali olarak tanımlanmaktadır.

2.4. Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi

Örgütsel yabancılaşmaya yol açan örgütsel ve çevresel faktörler, bireylerin iş tatminini olumsuz etkilemekte ve iş yaşam kalitesindeki sorunları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla örgütler, bu sorunları en aza indirmek ve çözüme kavuşturabilmek için çeşitli önlemler almaya başlamaktadır. Aşağıda örgütsel yabancılaşmayı önlemeye yönelik geliştirilen bu çözüm önerilerine yer verilmiştir (Silah, 2005:215-217):

- İşi genişletmek
- İş rotasyonu yapmak
- İşi yeniden tasarlamak
- İşi zenginleştirmek
- Katılımcı yönetim anlayışını benimsemektir.

3. Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi

Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler örgütleri kaotik bir yapıya dönüştürmüştür. Nitekim ekonomik ve sosyal birimler olan bu örgütlerde kaçınılmaz olarak örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamının karmaşıklıkları barındırması, söz konusu kavramlar olan örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki üzerinde durma gereksinimi yaratmaktadır.

Örgütsel amaçların işgörenin amaçlarından ve menfaatlerinden farklı olması, örgüt ve işgören arasında uyumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda işgören, örgüte yabancı hissetmekte ve örgütte politik davranışlar sergilenmeye başlamaktadır. İşgörenin yönetimdeki karar süreçlerine katılım gösterememesi ve söz sahibi olamaması, sevmediği iş arkadaşlarıyla aynı ortamda çalışmak zorunda kalması, işlerinin kontrolünün kendisinde olmaması ve iş koşulları gibi unsurlar da işgörenlerin örgüte yabancılaşmasını pekiştirmekte ve nihayetinde örgüt içi politik davranışlar meydana gelmektedir (Erkutlu ve Büber, 2019:78).

Tülü ve Serinkan (2023)'nın, örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın sonucunda,

örgütsel politika algısının örgütsel yabancılaşmayı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Aynı şekilde Kumar ve Ghadially (1989) tarafından yürütülen çalışmada da örgüt içi politik davranışların, kişilerin yabancılaşma duygularını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sonuç

Toplumsal yaşamdaki hızlı değişimlerin beraberinde getirdiği dönüşümler hem bireysel hem de örgütsel açıdan farklı davranış tarzlarını ve durumları ortaya çıkartmaktadır. Özellikle ortak amaçlara sahip olup bu amaçları gerçekleştirmeye çalışanların bir araya geldiği örgütlerdeki bazı çalışanlar, kişisel menfaatlerini örgütsel menfaatlerden ve amaçlardan daha fazla önemseyebilmektedir. Bu yüzden çalışanlar kişisel menfaatlerine ulaşmak, güç elde etmek ve sahip oldukları gücü daha da artırmak için örgütte politik davranışlar sergileyebilmektedir. Esasında örgüte zarar veren ve örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bu davranışlar, çalışanların örgüte yabancılaşmasına da neden olmaktadır. Toplulukçu anlayıştan uzaklaşmaya, bireyciliği daha fazla önemsemeye başlayan ve örgüte yabancılaşan bu çalışanlar, yaptıkları işe ve ortaya koydukları emeğe dair anlamı yitirmeye başlamaktadır. Zamanla çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütün bütüne yönelik hissedilen bu anlamsızlık, uzaklaşma, soyutlanma ve değersizlik hali; çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağın kopmasına, verimliliğin düşmesine, iş ve yaşam tatmininde azalmaya, düşük motivasyona ve üretkenliğe, işe devamsızlıkta ve iş gücü devir hızında artmaya, kişisel ve mesleki anlamda tükenmişliğe ve depresyona neden olmaktadır. Nitekim örgütsel yapı içerisinde kaçınılmaz davranış şekillerinden olan politik davranışlara yönelik oluşan örgütsel politika algısının, örgütsel yabancılaşmayı olumlu yönde etkilediği ve bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu alanyazında yapılmış çalışmalarla da desteklenmektedir. Örgütler için değerli bir unsur olan beşeri sermayenin beklentileri, kişisel menfaatleri, hoşnutlukları, huzursuzlukları, motivasyon kaynakları, psikolojik halleri gibi kişisel durumları anlayabilmek ve buna yönelik çözüm önerileri geliştirebilmek için örgüt yöneticileri olan liderlere çok iş düşmektedir. Buna yönelik liderler öncelikle sahip oldukları yönetsel gücü doğru bir şekilde kullanmalı, örgütteki işleyiş ve süreçlerin adil bir şekilde yürütüldüğü bir örgütsel atmosfer inşa etmeli, çalışanların beklentilerini, isteklerini ve duygu durumlarını önemsemeli ve bunların farkında olmalı, işe ilişkin iyileştirmelere gidilmeli, örgüt içi politik algılamaları ve davranışları önlemelidir. Çünkü örgütsel bütünlüğün ve etkililiğin sağlanabilmesinde, liderler tarafından bu tür davranışların sergilenmesinin önemi büyüktür.

Kaynakça

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Andrews, M. C., & Kacmar, M. K. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Arı, G. S., ve Özenci, İ. (2020). Hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 366-385.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: İzmir yazılı basınında bir uygulama. *Journal of Management and Economics Research*, 3(4), 91-107.
- Atınc, G., Darrat, M., Fuller B., & Parker, B. W. (2010). Perception of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
- Babür, S. (2009). Turizm sektöründe örgütsel yabancılaşma: Antalya beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Barbuto, J. E., & J. A. Moss (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-48.
- Bursalı, Y. M. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Cable, D. M., & T. A. Judge (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Carzo, R. and Yanouzas, J. N. (1967). *Formal organization a systems approach*. Illinois: Dorsey Press.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management journal*, 52(4), 779-801.

- Chen, Y., & Fang, W. (2007). The moderating effect of impression management on the organizational politics performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263- 277.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Davis, K. (1968). Attitudes toward the legitimacy of management efforts to influence employees. *Academy of Management Journal*, 11(2), 153-162.
- Demirel, G., ve Ünal, A. (2011). Meslek yüksekokullarında turizm eğitimi alan öğrencilerin örgütsel yabancılaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Pınarhisar MYO örneği. II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Elma, C. (2003). İlköğretim okul öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği). *Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (17. Baskı), İstanbul, Beta Basım.
- Ergun Özler, D., ve Özçınar Dirican, M. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 291-309.
- Erkutlu, H. V., ve Büber, F. D. (2019). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.*
- Erol, E., ve Kunt, M. (2018). Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(43), 15-29.
- Esin, P. (1982). *İş bölümü, yabancılaşma ve sosyal politika*. Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics prediction: Stress-related implications and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature and identification of future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 299-323.

- Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi: Kahramanmaraş özel işletme ve kamu kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.*
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Univer. Michigan.
- Fromm, E. (1991). *Freud düşüncesinin büyüklüğü ve sınırlılığı*. (Çev. Aydın Arıtan), 3. Baskı, İstanbul, Arıtan Yayınevi.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105.
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 879-907.
- İrdem, Ş. (2021). Üniversite personelinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 274- 287.
- Kacmar, M. K., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Karadal, H. (2008). *Organizasyonlarda politik davranışlar ve taktikler, örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*. (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), (ss. 1-20), Ankara, İlke Yayınevi.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın kökeni üstüne. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 147-169.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. (18. Baskı), İstanbul, Beta Basım.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42(4), 305-314.
- Leslie, L. M., & Gelfand, M. J. (2012). *The cultural psychology of social influence: Implications for organizational politics*. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 411–447). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychology Review*, 50(4), 370-396.

- Miller, B. K., & Nichols, K. M. (2008). Politics and justice: A mediated moderation model. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 214-237.
- O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- Örnek, A. Ş., ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özalp, E., ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behaviour*. Prentice Hall, New Jersey.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Secman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., ve Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Tanrıverdi, H., & Kılıç, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tolan, B. (1981). *Çağdaş toplumun bunalımı: Anomi ve yabancılaşma*. AİTİA, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler, Yüksek Okulu Basımevi.
- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Tülü, M., ve Serinkan, C. (2023). Örgütsel politika algısı, iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Antalya Muratpaşa Belediyesi örneği. *Journal of Economics*, 8(20), 153-175.
- TDK, (2025). *Politika*. <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 03.08.2025.
- Valle M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-86.
- Vigoda, E. (2002). Stress related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job stress and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5): 571-591.

- Vigoda E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vigoda-Gadot, E., & D. Kapun (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy and Politics*, 33(2), 251-76.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Yener, S. (2019). Örgütsel yabancılaşma ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 1-18.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th Ed, NJ: Prentice Hall.
- Zengin, Y., ve Kaygın, E. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, (56), 391-415.

Dijitalleşme ve Değişen Güç Alanları

Ali Erdi Karabalık¹

Özet

Dijitalleşme, yalnızca ekonomik süreçleri ve örgütsel verimliliği değil, aynı zamanda güç ilişkilerinin kuruluşunu ve yeniden dağılımını dönüştüren köklü bir paradigma kayması olarak değerlendirilmektedir. Dijital çağda bilgi, şiddet ve servetin ötesinde en esnek ve stratejik güç kaynağı haline gelmiştir. Çalışmanın amacı, sadece dijitalleşmenin örgütsel verimlilik ve ekonomik değiş tokuş süreçlerini değil, aynı zamanda toplumsal güç ilişkilerini nasıl dönüştürdüğünü incelemektir. Çalışmada beş temel eksen ele alınmaktadır: dijital çağda bilgiye sahip olmanın politik etkisi, algoritmik yönetim, gözetim ve güç, sosyal medya ve iç iletişim ile dijital mikro-politikalar. Dijitalleşme, bilgi üretim ve dolaşımını iktidar aracı haline getirmekte; arşivleme, sınıflandırma ve algoritmik düzenlemeler yoluyla örgütlerde ve toplumlarda güç dengelerini yeniden şekillendirmektedir. Algoritmik yönetim, çalışanların sürekli gözetimi ve performans ölçümüyle kontrolü derinleştirebilirken, şeffaflık ve katılım ilkeleriyle tasarlandığında rehberlik ve yetkilendirme işlevi görebilmektedir. Sosyal medya ise gündem belirleme ve görünürlük siyaseti aracılığıyla yeni iktidar ilişkileri üretirken, aynı zamanda düşük öncelikli aktörlere seslerini duyurma olanağı sağlamaktadır. İç iletişim ve dijital mikro-politikalar, örgüt içindeki görünmez güç hatlarını açığa çıkarmakta; dijital araçlar katılımı artırma potansiyeli taşıırken aynı zamanda gözetim mekanizmalarını güçlendirmektedir. Demokratikleşme yönünde ilerleme için simetrik iletişim, şeffaflık, veri asgariyeti ve hesap verebilirlik ilkeleri kritik öneme sahiptir. Sonuç olarak çalışma, teknolojinin hangi norm ve kurallarla tasarlanıp işletildiğinin, dijital çağda adil ve kapsayıcı kurumların inşasında belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

1 Dr, Bağımsız Araştırmacı , ORCID: 0000-0002-6211-2724

Giriş

Dijitalizm, son yıllarda toplum üzerindeki derin tesirlerinden dolayı yoğun bir araştırma sürecine tabi tutulmaktadır (Van Dijck, Nieborg & Poell, 2019). Örgütsel verimliliğin, alıcı gücünün ve seçeneklerin artışının sağladığı büyük avantajlar pek çok alanda iktisadi değiş tokuşun dönüşmesine neden olmuştur (Hunt, 2013). Kaldı ki internet tabanlı çok taraflı platformların sosyolojik, iktisadi ve yönetsel faktörlerin demokratikleştirici gücü olduklarına dair öne sürülen varsayımlar çok iddialı hatta yanılsamalı sonuçlar vermiştir (Taylor, 2014; Andreucci v.d., 2017). Buna binaen çalışmanın amacı sadece dijitalleşmenin yalnızca örgütsel verimlilik ve ekonomik değiş tokuş süreçlerini değil, aynı zamanda toplumsal güç ilişkilerini nasıl dönüştürdüğünü incelemektir.

Dijitalizm sadece örgütlerde egemenlik, yönetim felsefesi ve örgütsel güç anlayışını değiştirmekle kalmamış aynı zamanda güç alanlarının dağılımını da radikal biçimde değiştirmiştir. Dijitalizm, teknolojik altyapıların ve dijital ağların, ekonomik, siyasi ve toplumsal ilişkilerin merkezine yerleştiği bir çağın adıdır (Floridi, 2020: 373). Bu bağlamda, platformların küresel ve ulusal politikaları etkileme gücü, artık yalnızca teknik bir mesele değil, aynı zamanda yeni bir güç paradigmasının tezahürüdür (Bollerman, 2024: 28). Dijitalizm bir yönüyle platform sahiplerinin fahiş kar elde ettikleri bir mecra iken diğer yandan platform katılımcılarının karşılıksız emek sarfettikleri ve en önemlisi bilgi maliyetlerinin asıl değer ürettiği düzenleyici rant kapitalizminin klasik bir biçimidir (Birch, 2020; Harvey, 2010; Sadowski, 2020). Ancak dijitalizmin toplumsal meşruiyetinden dolayı platformlardan yararlananlar için de yadsınamaz verimlilikler de ortaya çıkmaktadır (Rietveld ve Eggers, 2017).

1950’lerde ortaya çıkan, yönetim felsefesinin değişeceği, örgütsel hiyerarşinin daha yalın ve yatay olacağı ve bundan dolayı orta düzey yöneticilere örgütlerde yer olmayacağı varsayımına dayanan bir görüş bulunmaktadır ((Leavitt ve Whisler, 1958). Giddens’in sosyal sistem kuramına göre teknolojik gelişmeler, örgüt gibi sosyal kurumları yapılandıracaktır (Giddens, 1984). Giddens’in bu görüşünden etkilenen yönetim bilimciler de teknolojinin istihdam ilişkilerini (Zuboff, 1988), örgütsel yapıyı ve kültürü (Edmondson v.d., 2001), örgütsel güç dengelerini (Schultze ve Orlikowski, 2004) ve iş akışını (Black v.d., 2004) etkileyebilecektir.

“Global köy” kavramını keşfeden Marshall McLuhan’a göre, televizyonun ve özellikle internetin keşfiyle beraber insan ilişkilerinden örgüt sistemlerine kadar dünyanın köklü bir değişime uğrayacağını ileri sürmüştür. McLuhan, iletişimin sık olduğu günümüz toplumlarında psikolojik ve sosyolojik birçok

sorun yaşanacağını iddia etmektedir. İnsanın en etkili düşünceleri bile ona ihanet etmekte sadece geçmişini anımsatmaktadır. Kaynaklarının öznelliğinden dolayı bilgiler dahi anlık değişimlere uğramakta ve adeta insana ihanet etmektedir. McLuhan, dijitalizmin etkisiyle iletişim araçlarının çoğalması ve çeşitlenmesinin insan bilincine tahakküm edilebileceğini ve bunun gündelik yaşamı doğrudan etki edeceğini belirtmiştir (McLuhan, 2005).

“Ağ toplumu” kuramını oluşturan Manuel Castells, dijitalizmin getirdiği ağ toplumunun insanlık üzerinde derin bir etki oluşturduğunu ileri sürmüştür. Ona göre aslında bu postmodern kapitalizmin getirdiği bir dönüşümdür. Castells, söz konusu yeni toplumun enformasyonla donatılmış yeni kapitalist ögeler etrafında temellendirildiğini iddia etmiştir (Castells, 2005). Gerçekten de dijitalizm, iletişimin yatay hale gelmesini sağlayarak eş zamanlı (senkron) veya eş zamansız (asenkron) biçimlerde, çoktan çoğa etkileşimli mesajların çok modlu değişimini içeren küresel yatay iletişim ağlarını oluşturmuştur. Günümüzde örgütler sadece yerel bağlamda değil, küresel ağ toplumunda faaliyet göstermektedirler. Çokuluslu şirketler, STK’lar veya dijital platformlar, güç ilişkilerinin yeniden üretildiği küresel iletişim alanında faaliyet göstererek güç vasıtası ile müzakere etmektedirler (Castells, 2007).

Vismann’ın “dosya merkezli bürokrasi” kuramı, dijitalizmin ortaya çıkardığı yeni iktidar biçimlerini anlamak için önem arz etmektedir. Ona göre devletin gücü siyasilerin otoritesinden ziyade dijitalizmin sağladığı belgeleri arşivleme, gizleme ve gerektiğinde bunları ortaya çıkarma tekniğinden ileri gelmektedir. Zira dijital dosyalama sistemleri, veri tabanları ve algoritmik arşivleme uygulamaları, modern örgütlerde kimin hangi bilgiye erişeceğini, bilginin nasıl dolaşıma gireceğini ve nasıl sınıflandırılacağını belirleyerek örgütsel güç ilişkilerini yeniden şekillendirmektedir (Vismann, 2008).

Clegg, Courpasson ve Phillips’in (2006) belirttikleri gibi “nefes için oksijen ne ise örgüt için de güç odur”. Fleming ve Spicer’e (2014) göre ise güç, örgütsel yaşamın endemik bir parçasını temsil etmektedir. Daha eski tanımlamalarda ise güç; kişinin güç elde etmek ve başkalarının karar ve davranışlarına etki altına almak için kullandığı tüm argümanların bileşkesidir (Dahl, 1957: 203); kişilerin örgüt içerisinde büyümelerini veya istikrarlarını sağlamak için elde ettikleri şeydir (Follett, 1924). Güç kavramına dair devrim niteliğinde fikirleri olan Foucault’ya göre güç, ilişkisel ve üretkendir. Bireysel içselleştirme mekanizmalarından dolayı gözetim ve kontrol kavramları öz-gözetim ve öz-kontrol kavramları haline gelir (Foucault, 2006).

Oldukça geniş veri tabanlarına dayanan ve çok çeşitli uygulamalara dayanan dijitalizmin gelişmesi, yeni güç kanallarına ve kontrol biçimlerine

işaret etmektedir (Lyon, 2003). Dijitalizmin getirdiği güç ve kontrol kavramı, teknolojilerin kullanımının sebep olduğu herhangi bir etkinin nasıl ve nedenini anlamak açısından kritik derecede önem taşımaktadır (Rose, 2014). Bazı araştırmacılar dijital güç ve kontrol kavramının teknoloji bilimi ve yönetim bilimine göre farklılık gösterdiğini öne sürmüşlerdir (Meyer, 2019; Nielsen v.d., 2016). Yönetim bilimi, dijitalizmi güç pekiştirme çerçevesinden araştırmaktadır (Norris ve Reddick, 2013). Buna göre hali hazırda demokrasi ile birlikte avantajlı konumda bulunan bireyler ve örgütler, teknolojilerin kullanımını kendi lehlerinde tasarlayabilmektedirler. Bu sayede dijitalizmin uygulanması, yöneticiler için aslarını ve vatandaşları kontrol edip onlar üzerinde güç elde edebilme olanağını tanımaktadır (Gray, 2001; Kling ve Iacono, 1984; Kraemer & King, 2006).

Örgütsel güç ve kontrol, adeta birbirinin tamamlayıcısı konumundadır (Reed, 1996) ve bu yönüyle güç ve kontrol birbiriyle bir çok noktada çakışır zira güç, kendini kontrol biçiminde ifade etmektedir (Hatch, 2018). Whitson (2014) da aynı şekilde bu duruma gönderme yapar: “güç, bir kişinin diğerinin eylemlerini etkileyip kontrol edebildiği insanlar arasındaki bir ilişkidir. Şiddetli veya baskıcı olmaktan ziyade üretkendir. Bir özgür özneyi, aksi halde yapmayacağı bir şeyi yapmaya yönlendirmeyi içerir. En yalın haliyle güç, azınlığın çoğunluğu kontrol etmek için uyguladığı eylem ve davranışların tümüdür. Zira örgüt içerisinde sayıca oldukça az olan üst yöneticilerin, sayıca çoğunluk olan astlar üzerinde yaptırım gücü olması bunu kanıtlamaktadır (Stanton ve Stam, 2003). Giddens’tan etkilenen Brocklehurst (2001), örgüt içerisindeki egemenlik yapısının daima kırılğan olduğunu, dolayısıyla sürekli eylemler vasıtasıyla yeniden üretilmesi gerektiğini iddia eder. Bunun anlamı şudur: Ast durumda olan aktörler, hiçbir zaman kaynaklardan yoksun olamazlar ve hakim koşulların üretim gücünü daima kontrol altına almak isteyeceklerdir.

Örgütsel güç ve kontrol, aynı zamanda kaynak bağımlılığı ile ilişkilidir. Buna dair en bariz örnek Orta Ölçekli Küçük İşletmelerin (KOBİ), büyük çok uluslu şirketlere (MNE) bağımlı tedarikçi olmalarıdır (Murphree & Anderson, 2018). Ancak bu klasik bakış açısı dijitalizmin yeni bir paradigma halini almasıyla dönüşüme uğramıştır. Bu sayede bağımlı olan tedarikçiler, dijitalleşme sayesinde yeni ikame bilgi ve ürün elde edebilmektedirler (Tilson v.d., 2010). Zira dijitalizm, bilgiyi daha modüler hale getirir, çıktı elde etmek için daha örgütü daha kurumsal düzen haline getirir, örgütler arası işbirliğinin artmasını sağlar ve teknolojinin getirdiği üretkenlik sayesinde kaynak kısıtlarının azaltılmasına yardımcı olur (Banalieva ve Dhanaraj, 2019; Nambisan v.d., 2019).

Till örgütlerin dijitalizmi kullanırken kar maksimizasyonuna yönelik çıktıların elde edilmesi ile birlikte öz-yönetim, öz-disiplin ve öz-değerlendirme elde etmek olduğunu ileri sürmektedir (Till, 2018). Bu sayede çalışanlar hem mutlu hem de üretken bir kimliğe bürüneceklerdir (Till, 2018: 235). Whitson ise çalışanların daha fazla çıktı elde edebilmek için sorumluluk almaları gerektiğini, bunun için öz-yönetimin ve oyunlaştırmanın (gamification) teşvik edilmesi gerektiğini iddia etmektedir (Whitson, 2014: 353).

Tüm bunlara karşın dijitalizmin tüm “öz” uygulamalarını “esnek sömürü” olarak gören araştırmacılar da bulunmaktadır (Gray, 2004). Örneğin Fleetwood’a göre dijitalizm ile uyumlu olarak çalışanlar tarafından talep edilen ve çalışan dostu olarak görülen uzaktan çalışma sistemi de en başta pratik ve esnek olarak görülmektedir. Ama tüm bunlar yönetsel denetimin pekiştirilmesinden ve emek sömürüsünden başka bir şey değildir (Fleetwood, 2007).

Dijitalizmin örgütler üzerine getirdiği ve derinleşen asıl sorun, yeni tip iletişimin ortaya çıkardığı postmodernist örgütlenme ve bunun getirdiği ancak farkına varılması zor olan etkilerdir. Zira dijital örgütlenmeler içerik ve fikirlere çok önem vermez, onun asıl dikkate aldığı iktidar gücü ve bunun nasıl elde edileceğiyle ilgili hesaplamalardır (Peters, 2016). Dijitalizm görsel olarak topluma göndermek istediği bilgileri manipüle olanağı tanır. Bu başarılı olduğunda dijital örgütler kendi örgütlenmelerini geliştirirler ve adeta makine haline gelir. Nihai olarak tüm veriler işlenip topluma entegre edilir ve “talimat seti” halini alır (Peters, 2016). En başta iletişim için oluşturulan ancak daha sonra insanın mahremine kadar giren sosyal medya platformları vasıtası ile oluşturulan veriler, yaşamın en küçük teferruatlarının bile veri haline gelmesiyle yaşamın nabzının kaydedildiği ve matematiksel hesaplamalar ile ticari metaya dönüştürüldüğü bir veri devrimini başlatmıştır (Kallinikos ve Constantiou, 2015). Örneğin dijitalizm vasıtası ile her bir çalışanın performansı ayrıntılı hale getirilerek bir cihaza kaydedilir, yani “bilimsel yönetim” anlayışının getirdiği denetim ve komuta mekanizması teknolojiye uyarlanarak “Dijital Taylorculuk” üretilir (Taska, 2017).

Örgütsel hale gelen dijitalizm, en büyük gücünü “toplumu sürekli manipüle etmek” üzere kullanır. Bireyler manipülatif bilgileri kendi imajlarında “yakalama” biçiminde şekillendirirler. Dijital örgütler ilk olarak kullanıcılara ait bilgileri sensörler aracılığıyla veri tabanlarında toplayıp işlerler. İkinci olarak örgütsel prosedürleri sembolik olarak ifade edebilir ve yeniden üretebilirler. Dijitalizm ilkinde manipülatif eylem, ikincisinde insan hayatını standartlaştırma işlevini görür. Muhasebe standartları, dijital müşteri yönetimi, üretim yazılımları gibi tüm çıktılar günlük pratikleri gerçek zamanlı

olarak izleyen, düzenleyen ve yönlendiren bir kontrol mekanizmasının en bariz örnekleridir (Agre, 1994: 109).

Dijital platformlar ilk ortaya çıktığında ona ilk ortaya getirilen eleştiriler “bağımlılık derecesinde” olmamıştır. Zira platformları geliştirmek üzere tasarlanmış sofistike algoritmalara artan bağımlılık (Cameron, 2024; Rahman v.d, 2024) neticesinde dijital platformların adeta bir savaş alanına döndüğü gerçektir. Dolayısı ile dijital platformların kontrolü oldukça zorlaşmaktadır (Ricart v.d., 2020; Thomas v.d., 2021).

İşletmelerin kontrol edilip yönetildiği sistem kurumsal yönetim olarak bilinir. Kurumsal yönetim, dijital platformlar vasıtası ile güç kazanır. Bu yönü ile işletmelerin verilerinin gizliliği, yönetim yapıları, içerik denetimi ve algoritmik şeffaflık gibi konularda alınan tüm stratejik kararları kurumsal yönetim şekillendirir. Bu açıdan bakıldığında dijital platformlar bir nevi bekçi görevindedir (Radu, 2019). Ancak dijital platformlar önceliği kamu çıkarı yerine işletme karlılığına vermektedir ve bu açıdan bakıldığında spekülative hareketlere açık hale gelmektedir (Kenney ve Zysman, 2020). Dijital platformlarda yer alan kullanıcı verileri, algoritmalar ve ağ etkileri vasıtası ile düzenlenir. Piyasadaki diğer şirketler de piyasa hakimiyetini dijital platformlarda yer alan nihai tüketicilerin davranışlarını yönlendirerek sağlarlar. Dijitalizmin bu derece güçlenmesi, devlet gibi geleneksel düzenleyici kurumları oldukça zorlamakta ve ticari rekabet ve demokratik yönetim hakkında endişelere neden olmaktadır (Van Dijck v.d., 2018). Kaldı ki dijital platformlar, demokratik veya meşruti bütün rejimlerde siyasi süreçleri etkilemektedir. Dijital platformu aracı olarak kullanan işletmelerin kamu politikalarını ve toplumsal normları şekillendirmede kritik bir rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir. Devletler tüm bunları engellemek için ardı ardına yasal düzenlemeler yapsalar da kesin bir çözüm sağlamış gözükmemektedirler (Napoli, 2019).

Dijitalizm sadece yönetim, egemenlik ve örgütsel kontrol anlayışını değiştirmekle kalmamış aynı zamanda güç alanlarının dağılımını da dönüştürmüştür. Günümüzde dijitalizm sadece verileri elde etme ve işleyişi gibi basit bir eylem olmaktan çok siber savaş alanında kendini göstermektedir. Zira devletler arasında gelişen siber savaş, dijitalizmin güç odaklarının nasıl değiştiğinin kanıtıdır (Bollerman, 2024: 28). Devletler söz konusu dijital gücü elde etmek ve kontrolü sağlamak için işletmeler gibi inovatif yatırımlar, siber kanunlar ve dijital alt yapı çalışmaları yapmaktadır. Ancak dijitalizm, gücü ve kontrolü devlet tekeline bırakmamaktadır. Devletler eskisi gibi sadece kendi aralarında değil aynı zamanda küresel ölçekli dijital şirketlerle de güç ve kontrol çatışması yaşamaktadır (Floridi, 2020). En önemlisi dijitalizm, hem

kamu yönetimini hem de işletmeleri modern yönetim anlayışında olduğu gibi statik ve reaktif değil, dinamik ve proaktif olmaya zorlamaktadır.

Dijitalizmin bu kadar güçlenmesi sonucunda kullanıcıların/nihai tüketicilerin arzu ettikleri şey, devletin veya işletmelerin hesap verebilme ve denetim mekanizmalarını çalıştırmalarıdır. Dijital platform sahiplerinin/hissedarlarının toplumsal sorumluluktan ziyade kar marjlarını ön plana koymaları, kontrolsüz ve monopol büyüme gerektirecek ve toplumsal sorunların artmasına neden olacaktır. Kaldı ki monopol büyüme sonucunda dijital platformlar adeta tekel devlet gibi hareket etmektedir (Zuboff, 2023). Taplin (2017) ise bunun çözümü için dijitalizmin oluşturduğu sorunların uluslararası hukuk sistemine girmesi gerektiğini ve bu doğrultuda anti-tröst ve veri gizliliği yasalarının uygulanmasını ve şeffaflığın tamamen sağlanmasını, küresel ölçekte dijital platformların sorumluluklarının netleştirilmesi ve denetlenmesiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir. Devletler üçlü bir entegrasyon yapmalıdır: Devlet dijital egemenlik sınırlarını belirlemeli, kurumsal yönetim eşgüdümlü hale getirilmeli ve dijitalizmin getirdiği sonuçlar toplumla uyumlu hale getirilmelidir (Taplin, 2017).

1. Dijital Çağda Bilgiye Sahip Olmanın Politik Etkisi

21. yüzyıl itibarı ile bilgi ve bilimsel bilgi etrafında şekillenen yeni bir uygarlığa geçiş süreciyle birlikte derin bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çok yakın bir geçmişe kadar gücün temelini şiddet veya servet oluştururken, günümüzde bilgi ve enformasyon bu rolü üstlenmiştir. Bu bağlamda, bir örgütün bilgi altyapısının ve bilgi üretim kapasitesinin sağlamlığı, o örgütün gücünü ve etki alanını belirleyen temel unsurlar haline gelmiştir. Alvin Toffler, söz konusu dönüşümü *Üçüncü Dalga* olarak adlandırmaktadır. (Toffler, 1980). Geleneksel epistemolojik yaklaşımlara göre bilgi, yoğun entelektüel eylem sonucunda elde edilen sistematik bir faaliyetdir (Süleyman, 2021: 486). Toffler' göre ise bilgi; veriler, çizimler, hayaller, tutumlar, değerler ve toplumun diğer simgesel ürünleridir. Yani bilgi, insanların çevrelerini anlamlandırmak ve onlarla etkileşim kurmak için tüm simgesel yelpazelerin bütünüdür. Bilimsel bilgi ise varsayımlar, değerler, imgeler, heyecan/ajitasyon gibi koşulların yanı sıra teknik bilgideki yetkinliği kapsamaktadır (Toffler, 1990).

Dijitalizm ile alakalı bilgi ve güç ilişkisini inceleyen bir başka filozof Lyotard, bilgiyi anlatısal bilgi (toplumsal hikayeler ve geleneklerle gömülü olan bilgi) ve bilimsel bilgi (biçimsel hale gelen teknik bilgi) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Lyotard, 1997). Bilgi, bilişsel bir süreçtir ve insan zihni de manipülasyonlara açık olduğu için dijitalizm ve bilgi vasıtası ile bireyler, bir

konuda ikna edilebilir. Lyotard'ın bu çıkarımı, Toffler ile benzerlik gösterir (Lyotard, 1997). Toffler, komuta ve itaat ilişkilerinin oluşturan üç temel güç türü olduğunu belirtir: Şiddet gücü, servet gücü ve bilgi gücü. Ona göre bu güç türleri niteliksel olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Şiddet esneklikten yoksundur ve en düşük niteliktedir, servet ise belirli bir esneklik sunar ve bilgi ise sonsuz esnekliktedir ve bu özelliği ile en nitelikli güçtür. Toffler, bilgiye dair şu değerlendirmeyi sunar: “Bilgi, diğer tüm kaynakların yerine ikame edilebilir, o asla tam olarak satın alınamaz ve sonsuza kadar kullanılabilir değerler bütünüdür.” (Toffler, 1990: 72).

Bilgi fiziksel olarak çoğaltılabilen bir şeydir, bilhassa dijital iletişim ağları vasıtasıyla daha fazla bilgi üretilir. Toffler, en önemli küresel devrimin üçüncü dalga uygarlığının olduğunu belirtip dijitalizmi merkeze yerleştirir. Devletlerin ya da işletmelerin bilgiyi kısıtlamaları, bireyleri geri kalmışlığa mahkum eder. Dijitalleşme, yalnızca ekonomiyi değil siyaseti de dönüştürür. Kitle iletişim araçlarının ötesinde dijital platformlar, toplumların yönlendirilmesinde, kültürel üretimde ve uluslararası ilişkilerde belirleyici hale gelir. Bu açıdan dijitalizm, Üçüncü Dalga'nın en görünür pratiğidir (Wenster, 2014).

Toffler, modern zamanda olduğu gibi ülkeler arasında zengin-gelişmekte olan-fakir, kuzey-güney, liberal-devletçi gibi ayrımların değil bilgiyi yönetime hızlı uyarlayabilen ve uyarlayamayan şeklinde ayrımlar olacağını savunur (Toffler, 1984). Örgütler için hammadde yakınlığı ve ucuz iş gücü gibi stratejik ayırt ediciler dijital bilgi çağında geçersiz olacaktır. Dijital bilgi çağında, üst-simgesel konumda olan bilgiye karşılık salt servet gücü artık yalnızca sıradan bir simgesel düzeyde kalacaktır. Kapitalist ülkelerin birinci dalgada yer alan gelişmekte olan ülkeleri engellemelerine karşın bilginin gücünün farkında olan bu devletler, üçüncü dalgaya sığılabileceklerdir (Gibson, 2006).

Dijital çağda bilginin politik bir güç olarak ortaya çıkmasında en önemli unsur dijital medya araçlarıdır (Jungherr v.d., 2017). Dijitalizm ile siyasal katılım üzerine yapılan çalışmalar, dijital medyanın toplumu ikna edici özelliklerin oldukça baskın olduğunu göstermektedir (Loader & Mercea, 2011; Valenzuela, 2013, Chen, vd., 2016). Öyle ki dijital medya insanları bilinçlendirici bilgiler sunmakta, onların çevreleri ile siyaset ve benzeri konularda fikir alışverişinde bulunmasına olanak sağlamakta ve nihai olarak onları kamusal faaliyetlere katılım için motive etmektedir (Shmargad & Klar, 2019). Castells'in ağ tabanlı toplumsal hareket kuramından etkilenen Bennet ve Segerberg'in (2012) bağlayıcı eylem mantığı kuramına göre dijital araçların kullanımı ile yurttaşların katılımcı eylemleri arasında olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Dijitalizmin etkisi ile ortaya çıkan büyük veri (big

data) aynı zamanda toplumlardaki dinamik ilişkileri gözlemlemek için yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Hargittai, 2015).

Büyük veri, dijital bilgi edinmenin tam merkezinde yer alır. Zira kullanıcıların internet üzerindeki geçmişlerini (girmiş oldukları sitelerin içerikleri, hangi konuları araştırdıkları, ne tür alışverişleri yaptıkları, lokasyon verileri, finansal ve mali hareketler gibi) kapsayan devasa bilgi topluluğunun adıdır (Zuboff, 2023). Teknik olarak örnek verilecek olursak deep packer inspection, operatörlerin internet trafiğini (sosyal medya, e-mail, uygulamalardan ve tarayıcılardan gelen içerikler) izlemesine ve devletin bunları kontrol edip yönlendirmesine olanak tanır (Fuchs, 2013). Devlet organları, gözetimini belirli bir amaca yönelik yapmaktadır. Hatta üst yönetimde görev alan bir bakanın performansı, yetenekleri ve sorunlara yaklaşımı hakkında bilgiler verir (Gunitsky, 2015: 48).

Dijitalizm göz önüne alındığında devletlerin, kamuoyunda güç kazanmak için geleneksel yollardan farklı stratejiler izlediği görülmektedir. Öncelikle devlet için önemli olan bilgiyi kontrol etmek ve gerekirse kamuoyuna aktarmaktır (Earl, 2003: 57). Demokratik rejimler dahil devletler, geleneksel olarak bazen sansüre başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak devlet temelli medya sistemleri, devlet ile medya kurumları arasındaki sinerji ve sosyal medya üreticileri ile işbirlikleri gibi daha sofistike ve dolaylı yöntemler öne çıkmaktadır (Qin v.d., 2018; Stockmann ve Gallagher, 2011; Mcmillan ve Zoido; 2004).

Geleneksel propagandada amaç davranışları, tutumları, görüşleri ve inançları değiştirmek iken bilgi yönlendirmesinin amacı tüm bunları uzun vadede dönüştürmektir. Bu açıdan bakıldığında geleneksel propaganda eleştirisi ile birlikte örgütlerin asıl hedefi dijitalizmi bilgi yönlendirmesi biçiminde kullanmaktır (Roberts, 2015). Bilgi yönlendirmesi, özellikle toplumsal gündemin çerçevelenmesi (agenda-setting) ve anlamlandırılması (framing) noktasında kritik bir rol oynamaktadır. Dijital platformlarda hangi konuların öne çıkarıldığı, hangi anlatıların görünür kılındığı ve hangilerinin arka planda bırakıldığı, kamuoyunun uzun vadeli düşünsel yönelimlerini şekillendirmektedir (Castells, 2009). Böylece devletler, örgütler veya şirketler, dijital araçlar sayesinde yalnızca bireylerin anlık davranışlarını değil, aynı zamanda onların zihinsel haritalarını ve geleceğe dair algılarını da dönüştürebilmektedir.

Bilgi yönlendirmesi sansürden veya erişimi engellemekten/sınırlamaktan oldukça farklı ve çok daha zorlu ama stratejik bir süreçtir. Veri bilimciler bunu aktif angajman olarak adlandırırlar (Deibert v.d., 2010). Günümüz iktidarları tarafından tercih edilen bir yöntemdir; zira bilgiye teknik olarak

erişilememesi bir demokrasi ihlalidir ancak dikkatleri içerikten uzaklaştırmak ya da içeriği başka bilgilerle boğmak daha pragmatiktir ((Deibert, 2015). Devletlerin açık ve bilgi temelli bilgi yönlendirme stratejileri, aktörlerin kamuoyunun dikkatini başka yöne çekmek veya toplumsal hareket bilgilerini gizlemek için bilgi üretmeleri ile ortaya çıkmaktadır (Munger v.d., 2015).

Geleneksel propaganda ve sansürden farklı olarak devletlerin bilgi yönlendirme stratejilerini kullanmalarına dair en bariz üç örnek seçtim. Hadiselerin meydana geldiği Venezuela ve Kazakistan'da ileri demokrasi yok, Suudi Arabistan'ın rejimi ise meşruti monarşi. Ancak kullandıkları yöntem bilgi yönlendirmesi. 2014'te Venezuela'da meydana gelen protestolara karşı hükümet, destekçilerini sokağa değil sosyal medyaya davet etti (Munger v.d., 2015). Halk ayaklanmasının başladığı günlerde Kazakistan Hükümeti'nin isteği doğrultusunda magazin ve spor figürleri, milyonlarca takipçiye ulaşan sosyal medya hesaplarında apolitik içerikler üretmiştir (Anceschi, 2015). Suudi Arabistan'da ise sık sık eleştirilen Hükümet, bu durumu baskılamak için uluslararası bot hesapları kitlesel biçimde kullanmaktadır (Leber ve Abrahams, 2019). Demokratik Ulusal Komite'ye ait hacklenmiş e-postaların WikiLeaks tarafından sızdırılması, özel bir aktör tarafından gerçekleştirilen açık bir bilgi yönlendirme stratejisine örnektir. ABD'deki ana akım medya, bu sızıntıyı haberleştirince konu uluslararası tartışılır hale gelmiştir. Kaldı ki, ABD açısından bu kriz 2016 seçimlerinden önce gerçekleşmiştir. Söz konusu hadise, yeniden bilgi üretilmesi aracılığı ile bilgi yönlendirmesinin daha geniş bilgi ekosistemini nasıl yeniden şekillendirebileceğini göstermektedir (Earl v.d., 2022).

Nihayetinde bu örnekler, bilgi akışının özgürleşmesinin çoğu zaman farklı aktörlerin kontrolü altına girdiğini ortaya koymaktadır. Oysa dataizm doktrini, bilginin serbest dolaşımını 'en yüce değer' olarak tanımlamakta ve bunu dijital çağın özgürleştirici ideali olarak sunmaktadır. Dataizm doktrinini ilk ortaya atan Yuval Noah Harari'ye göre özünde bu durum içgüdüsel olarak meydana okumadır (Hariri, 2017). Ancak günümüzde sosyal ağ hizmetleri kişilerin neyi tüketmesi ve takip etmesi gerektiğine karar verme yeteneğine sahip oluşum haline gelmişlerdir. Çoğu sosyal ağ algoritması, belirli bir platformda gerçekleşen olayların kronolojik bir özetini sunmaktan ziyade, etkileşim yaratma olasılığı en yüksek olan içeriğe öncelik verecek şekilde tasarlanmıştır(Zuboff, 2023).

Literatürde bilgi yönlendirmesinin, kimi zaman demokratik katılımı artırmaya hizmet ettiği, kimi zaman ise dijital baskıyı güçlendiren bir unsur olarak öne çıktığı görülmektedir (Sunstein, 2017; Tucker vd., 2017). İletişimin dijital hale gelip çeşitlenmesi bilgi yönlendirmesini ve akışını hızlı

hale getirmiştir. Dijital çağda bilgi sadece erişim nesnesi değil, aynı zamanda aktörlerin gücünü belirleyen ve gücün pekiştirilmesinde en kritik stratejik araçlardan biridir (Diamond, 2010). Dijital çağda bilgiye sahip olan aktörler adeta stratejilerle donanmış politik sonuç üretirler. Zira mevcut iktidarlar bilgi yoğunlaşmasına girerek kendilerine stratejik yol çizerler (Dresden ve Howard, 2016). Bu tür stratejiler, bilgi manipülasyonu şeklinde olursa dengesiz siyasal alanların ortaya çıkmasına ve politika yapıcılarının üzerinde yapısal kısıtların artmasına neden olur (Hartmann ve Noesselt, 2019). Ancak stratejiler iyi birer amaca yönelik de uygulanabilir. Toplumsal şeffaflığın sağlanması, bilgi manipülasyonunun önüne geçilmesi ve kamusal alanın güvenilir bilgiyle beslenmesiyle mümkün olabilir. Aksi takdirde dijital çağın getirdiği bilgi yoğunluğu, demokratik katılımı desteklemek yerine seçici bilgilendirme, dezenformasyon ve yönlendirilmiş gündemler aracılığıyla siyasal meşruiyetin zedelenmesine yol açar. Bu bağlamda, bilgiye sahip olmanın yalnızca teknik bir güç değil, aynı zamanda toplumsal ilişkilerde eşitsizlik üreten bir mekanizma olduğu açıktır. Dolayısıyla bilgi kontrolü, modern dönemde hem demokratikleşmenin hem de otoriterleşmenin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir (Brancati, 2014; Claassen, 2020).

Geçmişte yapılan birçok çalışma dijital unsurların propaganda ve indoktrinasyon faaliyetlerinde (Huang, 2015), siyasal yapıların yönetsel yetkinliğinin anlamlandırılmasında (Rozenas ve Stukal, 2019), kriz ve kaos anlarında toplumsal dikkati başka yöne çekilmesinde (King v.d., 2017) ve toplumsal öfkenin yönlendirilmesinde kullanıldığını (Mattingly ve Yao, 2022) ortaya çıkarmıştır. Klasik bir yöntem olarak sansür, kamusal söylemin silinmesi ve denetlenmesi aracılığı ile bireylerin fikirlerinin hatta davranışlarının şekillendirilmesinde merkezi bir araç iken günümüzde yöneticilerin uygulayacakları bir politikanın belirlenmesinde stratejik bir araç haline gelmiştir. Siyasetçiler ve bürokratlar bu şekilde davranarak politikanın halk tarafından nasıl karşılanacağını ve bunu nasıl biçimlendireceklerini görmek isterler (King v.d., 2017).

Dijitalizmin günümüze getirdiği en büyük yeniliklerden birisi kamuoyu için en büyük laboratuvar olmasıdır. 1996 ABD ve İngiltere seçimlerinde dahi önemli bir araç olan dijitalizm günümüzde çok daha büyük bir stratejik konumdadır (Anderson, 2021). Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin sosyal medyanın etkisini göz ardı etmemeleri gerekmektedir (King v.d., 2017). Kaldı ki Arap Baharı, 2022 İran protestoları, 2020 Hong Kong olayları, 2020’de ABD’de gerçekleşen Black Lives Matter hadiseleri gibi örneklerde görüldüğü üzere klasik sansür çözüm sağlamamış tam tersi kaos ortamını alevlendirmiştir. Kullanıcılar şifreli mesaj uygulamaları ile organize olmuşlardır (Wijermars ve Lokot, 2022).

Dijital bilgi ve enstrümanlarını stratejik olarak en iyi uygulayan ülke Çin Halk Cumhuriyeti'dir. Hem sert hem de yumuşak dijital politikalarla halkı kontrol etme ve yönlendirmede oldukça başarılı olmuş ve Çin Komünist Partisi gibi otokratik bir yönetimin bile güçlenmesine katkıda bulunmuştur. Çin, batı ülkelerindeki sosyal medyanın benzer türlerini kendi kontrolü altında olan yerli muadillerini geliştirmiştir. Bu strateji hem bilgi akışını denetleme hem de yurtiçi dijital egemenliği pekiştirme amacına hizmet eder (Kalathil ve Boas, 2010; Lee ve Liu, 2012). Özellikle TikTok uygulaması küresel pazarda yerini bulmuştur. Dijitalizmin artık uluslararası arenada diplomatik bir araç olduğuna dair en güzel örnek de ABD başkanı Trump'ın TikTok uygulamasını Çin Devlet Başkanı Xi Jinping'ten satın almak istediğini açıklamasıdır. Kaldı ki Çin sadece kendi ülkesinde değil hemegonya kurduğu tüm ülkelerde dijital kontrolü kendi altında sürdürmektedir. Barı destekli Myanmar Devlet Başkanı Ang San Su Çi'nin askeri darbeyle devrilmesi ve sonrasında ülke içerisinde gerektiğinde sansür ve bilgi yönlendirmesinin sağlanması neticesinde Çin, Myanmar'da kendi hegemonik gücünü resmen ilan etmiştir (Padmanabhan v.d., 2021).

Bir başka güçlü bir örnek olarak Rusya Federasyonu verilebilir. Rusya'nın defalarca 2016 ABD seçimine müdahale ettiğine dair iddialar öne sürülmüştür. Özellikle sosyal medya platformları üzerinden yürütülen dezenformasyon kampanyaları, sahte hesaplar ve bot ağları aracılığıyla kamuoyunun manipüle edildiği ileri sürülmektedir. Hatta Black Lives Matter hareketindeki bilgi yönlendirmelerinin Rus bilişimciler tarafından yaptırıldığı ABD basını ve senatosu tarafından dile getirilmiştir. Rusya-Ukrayna Savaşında da Moskova yönetimi iç ve dış propagandalar ile bilgi yönlensirmesi sağlamıştır (Allcott ve Gentzkow, 2017; Dawson ve Innes, 2019; U.S. Senate Select Committee on Intelligence, 2019, Mader v.d., 2022). Rusya da, rejimin hayatta kalmasına katkı sağlayan iç ve dış propagandalar bağlamında kapsamlı biçimde incelenmiştir (Mader, Marinov ve Schoen, 2022).

2.Algoritmik Yönetim

XXI. yüzyıl yönetim bilimi açısından geçmiş dönemlere göre oldukça dönüştürücü bir döneme işaret etmektedir. Hemen hemen her dönemde olduğu gibi bu dönemde de başta mühendisler ve yönetim bilimciler vardır. Söz konusu mühendis ve yönetim bilimcilerin üzerinde çalıştıkları hareket algoritmik yönetimdir (Stark ve Pais, 2020). İlk çıktığında Dijital Taylorculuk ile ilişkilendirilen algoritmik yönetim, makineler sonsuz defa öğrenme kapasitesine sahiptir (O'Connor, 2016). İnsanları programlanabilir makine olarak gören dijital taylorizm ise eskisi kadar kapsamlı açıklamalar sunmamaktadır (Noponen vd., 2023). Algoritmik yönetim ideolojilerden,

mühendislikten hatta kar marjlarından çok daha fazlasıdır. Zira klasik bir şekilde işveren-işgören, tedarikçi-tüketici rolleri ve ilişkilerini yeniden incelemekle kalmaz, aynı zamanda dönüşmesine aracılık eder.

Algoritmik yönetim her ne kadar 2000'li yılların başında tartışılmaya başlansa da konu hakkında ilk sistematik tanımı Lee ve arkadaşları (2015) tarafından yapılmıştır. Onlara göre algoritmik yönetim yönetsel işlevleri üstlenen yazılım algoritmaları ve algoritmaları pratikte destekleyen kurumsal araçlardır. Örgüt kuramları literatüründe yeni gibi görünen algoritmik yönetim, amacı ile itibarı ile oldukça eskidir. Zira çalışanları otomatik kontrol etme fikri 19. Yüzyılın sonlarına dek uzanmaktadır. (Altenried, 2020). Kaine ve Jossrand'a (2019) göre algoritmik yönetim emeğin makineler tarafından yönetilmesi sürecidir. Kısaca yönetsel bir görev dijitalizm ve teknoloji tarafından yapılıyorsa örgütte algoritmik yönetim var demektir. Möhlmann ve Zalmanson (2017) algoritmik yönetimi çalışanlar üzerinde yazılım algoritmaları tarafından yürütülen gözetim, yönetim ve kontrol uygulamalar biçiminde tanımlayıp, algoritmanın beş özelliğini belirtmişlerdir: Çalışanların sürekli izlenmesi, sürekli performans değerlendirmesi, düşüş şeffaflık, çalışanların teknolojik ve dijital iletişimi ile kararların otomasyonlaşması. Aynı şekilde Jarrahi ve Sutherland (2019) algoritmaların büyük çalışan kitlelerinin yönetmelerine atıfta bulunarak algoritmik yönetimi dijital platformlarda, çok büyük çalışan ve tüketici gruplarını otomatik şekilde örgütleme ve eşgüdümleme yöntemi şeklinde tanımlamışlardır. Duggan ve arkadaşları (2020) ise bu tanımları bir adım daha ileriye taşıyarak algoritmik yönetimin döngüsel olduğunu ve çalışanları kontrol eden algoritmaların yine çalışanlardan gelen verilerle geliştirildiğinin altını çizmiştir.

Nilsen ve arkadaşları (2022), algoritmik yönetimin örgüt çalışanları ve onların işine aracılık eden algoritmalar arasında sürekli etkileşim sonucu ortaya çıkan sosyo-teknik bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, algoritmaların özerk tarafına karşı çıkarak, algoritmik yönetimin salt bir şekilde teknolojik güçler tarafından şekillendirilmediğini aynı zamanda toplumun da ciddi katkıları olduğunu öne sürmüşlerdir. Algoritmik yönetim, birçok yönü ile postmodernizm ile ortak özellikler gösterir. Esneklik, özerklik, güçlendirme ve öz-yönetim gibi post-bürokratik biçimlerinin birçok yönü ile kesişmektedir (Lee ve Edmondson, 2017). Algoritmik yönetime dair ilk yaklaşımlar onun işyerinde kontrol ile ilişkilendirilmesi şeklindeydi ve bu yönü ile işgücünü örgütlemenin yeni bir yolu olarak görülmekteydi (Baiocco vd., 2022). Fakat algoritmik yönetimin bu bakış açısı personelin sıkı denetim altında çözülmesi ve parçalanmasına neden olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir (Birnbaum & Somers, 2023). Hatta algoritmik yönetimin bu tarafı dijital taylorizmin seviyesini de geçmiştir. Zira algoritmik yönetim,

kontrolün fabrikanın dışına çıkmasına, çalışanların evlerine dahi taşımıştır (Altenried, 2022).

Kontrol ve işgücü arasındaki ilişkiden sonra algoritmik yönetimin araştırdığı konu yönetsel karar alma süreçlerinin otomatikleştirilmesi üzerine olmuştur (Lee ve Edmondson, 2017). Birnbaum ve Somers (2023), insanlar tarafından yerine getirilen birçok işlevin algoritmik yönetim aracılığıyla da gerçekleştirilebileceğini ama en önemlisi yönetsel kararların da bu şekilde verilebileceğini öne sürmüşlerdir. Ancak bu görüşe karşı çıkan araştırmacılar da bulunmaktadır. Klasik algoritmik yönetim anlayışı örgüt için insan-makine ikiliği koyar. fakat eylemler sadece insan-makine arasında gerçekleşmez başka unsurlar da vardır (Stark, 2022). Algoritmik yönetim, sadece algoritmaları değil, insanlarla makinelerin oluşturduğu konfigürasyonları içeren algoritmik uygulamalardır. Algoritmik uygulamalar daha önce meslek erbablarının gerçekleştirdikleri birçok işlemi yerine getirebilir. Bu şekilde hem yönetsel işlevler dönüşür hem de mesleklerin sınırlarını ve karakteristiklerini yeniden şekillendirir (Power, 2022).

Huws (2016), algoritmik yönetimin sadece büyük işletmelerde değil ekonominin tüm sektörlerinde kayıtlı emek adını verdiği yeni bir örgütlenme paradigmasının olduğunu altını çizmiştir. Örgüt içerisinde sadece stratejik yöneticilerden, operasyonel yöneticilere ve işçilere kadar tüm çalışanlar sürekli gözetime ve kontrole tabi tutulmakta ve iş operasyonlarının gerçekleşmesi için herkesin çevrimiçi bir platforma bağlı kalması gerekmektedir. Ancak posmodernist yönetimin öne sürdüğü özerk ve esnek çalışma sistemi, algoritmik yönetim aracılığı ile klasik yöntemlerden bile çalışanı kontrol etme eğilimindedir (Fleming, 2017). Algoritmik yönetim sadece işletmelere değil bürokratik yönetim açısı ile kamu yönetimine de uyarlanmaya çalışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında algoritmaların karar alma süreçlerini otomatikleştirdiği, veri akışını yönettiği ve örgütsel işleyişin mantığını dönüştürdüğü görülmektedir (Curchod v.d., 2020). Örneğin bir teknoloji işletmesine dair etnografik yöntemle yaptıkları çalışmada Valentine ve Hinds (2021), algoritmaların karar yapılandırmasının bürokratik sistemlerden temelde farklı olduğunu altını çizmişlerdir. Örgütsel yapıya bakıldığında bürokratik yönetim hiyerarşiktir. Algoritmik yönetim ise adhokratik yapılardır (Flyverbom, 2022).

Algoritmik yönetimin kamu yönetimine uyarlanmış biçimi, algoritmik yönetişimdir. Adem-i merkeziyetçiliğin, kendi kendini eşgüdümlemenin ve yönetime yüksek katılımın bir biçimi olarak karşımıza çıkan algoritmik yönetişim, çok sayıda girdiyi işleme gücünü ve yüksek derecedeki karmaşıklıkla ele alma kapasitesinin altını çizmektedir (Boulianne & Theocharis, 2018). Bu

açından bakıldığında algoritmik yönetim; toplumsal kapsayıcılık, çeşitlilik, katılım ve duyarlılık için yeni fırsatlar sunmaktadır (Schrape, 2019). Dijital iletişim araçlarının artması ve sosyal medyanın ortaya çıkması ile beraber kitlesel katkı (legislative crowdsourcing) fikri ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte vatandaşlarla politikacılar arasındaki ilişkiyi geliştirmek ve vatandaşın daha fazla sesini duyurması amacı ile açıkça geliştirilen sayısız algoritmik araç mevcuttur (Boulianne, 2015). Ancak tüm bunlara rağmen algoritmik yönetim genelde hiyerarşik kalmakta olup, bilgi asimetrisine maruz kalmaktadır (Kelty, 2017).

Algoritmik sistemlerin yapmış olduğu otomatik karar verme süreçleri, toplumda belirli bir gücü olan birey veya grupları korurken, marjinal gruplara karşı ayrımcılık yaptığı gerekçesi ile eleştirilmiştir (Noble, 2018). Ancak bu açıkça algoritmaya karşı önyargıyı gösterir. Zira bu sorunlar yönetim bilimlerinde çok eskiden beri tartışılmaktadır. Dijital medyada marjinal ve illegal faaliyetlerin artık sıradan bir hadiseymiş gibi gösterilmesi toplumdaki eşitsizlikleri ve güç yapılarının yansımalarını taşımaktadır. Algoritmik yönetimin ortaya çıkardığı bu yansımalar, daha adil bir düzenin nasıl sağlanabileceği üzerine düşünmek için önümüzde önemli bir fırsat sunmaktadır (Barocas & Selbst, 2016).

Algoritmik yönetim aynı zamanda dijital bilgi kavramının merkezinde yer almaktadır. Bir tedarik zinciri sitesinden ürün sipariş eden nihai tüketiciyi düşünelim. Tüketicinin tek tıklaması ile birlikte arka planda üretim ve pazarlama fonksiyonu için ürettikleri bir ürün sipariş edilmekte; kullanıcının tercihleri, kredi kartı bilgileri ile şahsi bazı bilgileri kaydedilmekte; bu bilgiler reklamcılara iletilmekte, satın alma işlemi diğer alıcı adaylarına sinyallenmektedir. Kaldı ki tüm bunlar gerçekleşirken nihai tüketicinin bu süreçten hiçbir bilgisi yoktur (Ritzer, 2018). Bu açıdan bakıldığında artık analiz edilen salt bir şekilde örgütler değil, örgütler ağıdır (DiMaggio, 2001). Bu durum, algoritmik yönetimin yalnızca içsel örgütsel süreçleri değil, aynı zamanda örgütler arası ilişkileri de belirleyen bir koordinasyon aracı haline geldiğini göstermektedir (Watkins & Stark, 2018). Artık üretimden lojistiğe, pazarlamadan tüketiciye kadar uzanan bütün süreçler dijital bilgi üzerinden senkronize edilmekte ve görünmez algoritmik mekanizmalar tarafından yönlendirilmektedir. Bu nedenle yönetim bilimi açısından odak noktası, tekil örgütlerin yapısından çok, veriye dayalı etkileşimlerle şekillenen ekosistem mantığına kaymaktadır (Zuboff, 2019). Böylece dijital çağda bilgi, hem bireysel tercihler üzerinden örgütsel kararları şekillendiren hem de küresel ölçekte pazar ve siyasal süreçleri dönüştüren merkezi bir güç kaynağına dönüşmüştür (Vallas & Schor, 2020).

Algoritmik yönetimin uygulandığı platformlar sadece sosyal medya ya da yayın platformları değildir. Online sistemin olduğu her yer algoritmanın adeta birer pazarı konumundadır (Stark ve Pais, 2020). Yani algoritmik yönetimin en karakteristik biçimi dijital aracılık (platformization) olmaktadır. Bu süreçte toplumsal, iktisadi, politik veya yönetsel faaliyet platformlar üzerinden algoritmik olarak yönetilecektir (Frenken & Fuenfschilling, 2020). Bilgiyi stratejik olarak kullanan algoritmik yönetim, doğrudan yönetim fonksiyonlarından eşgüdümleme (koordinasyon) ile ilgilidir. Bu özelliği ile dış aktörler ve dış çevre ile olan ilişkileri rahatlıkla yürütmeye yarar; tüketiciler, tedarikçiler ve diğer hizmet sağlayıcılar gibi (Cutolo & Kenney, 2021). Algoritmik yönetimin en büyük karakteristik özelliği şudur: İster ilk üzerinde çalışılan emek, ister yönetsel karar alma mekanizması, isterse müşteriler/tedarikçiler olsun süreç bütünseldir ve tüm aktörler kullanıcılar olarak adlandırılır (Airolti & Rokka, 2022). Algoritmik yönetim bağlamında kullanıcılar kavramı, farklı toplumsal ve örgütsel rollere sahip aktörlerin; çalışanlar, profesyoneller, müşteriler ya da tedarikçiler – ortak bir dijital ara yüz üzerinden aynı kategoriye indirgenmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, algoritmik sistemlerin heterojen aktörleri tek bir veri tabanı mantığında analiz etmesine ve onları standartlaştırılmış davranış kalıpları üzerinden yönetebilmesine olanak tanır. Dolayısıyla ‘kullanıcılar’ ifadesi, algoritmik yönetimin aktörleri eşitleyen ve yeniden yapılandıran karakteristik özelliğini temsil etmektedir (Kellogg v.d., 2020).

Algoritmik yönetim, bilgi (information) ve güçlendirme (empowerment) ile gerekirse uyumlu, gerekirse çatışma halindedir. Sürekli güncelleme mantığı ile hantallaşmış bürokratik katılığa karşı çıkar. İlk bakıldığında oldukça özgürlükçüdür. Ancak burada özgürlüğün dijital sosyal medya platformlarına ve uygulamalara atfedildiği görülebilir (Peck & Phillips, 2020). Postmodernizmin ortaya çıkardığı anlatıların algoritmik yönetime uyarlanmış hali, teknolojik özgürlük kavramıdır. Bu anlatıdan ibarettir, zira algoritmik yönetim tekelcidir. Kısaca algoritmik yönetim, bürokrasinin dijitalizm ve piyasa ile bürünmüş halidir (Farrell & Fourcade, 2023).

Algoritmik yönetim, yalnızca işletmelerin tüketicilerle kurduğu ilişkiyi veya kamu yönetimlerinin seçmenlerle olan etkileşimini dönüştürmekle sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda örgüt içi karar alma süreçlerinde de belirleyici olmaktadır (Latzer ve Festic, 2019:2). Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işe alım süreçlerinin yürütülmesi ya da kamusal kaynakların dağıtımı gibi alanlarda algoritmaların artan rolü, güç dengelerinin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır (Leange v.d., 2018). Bu durum, algoritmaların tarafsız bir araç olmaktan ziyade, mevcut eşitsizlikleri yeniden üretebilen veya güçlendirebilen sosyo-teknik sistemler

olduğunu göstermektedir (Noble, 2018; Barocas & Selbst, 2016). Öte yandan algoritmik yönetim, örgütlerin ve kamu kurumlarının daha şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı modeller geliştirmeleri için de bir imkân yaratmaktadır. Özellikle algoritmaların yalnızca kontrol mekanizması değil, aynı zamanda rehberlik ve güçlendirme aracı olarak tasarlanması, çalışanların ve yurttaşların öz-yönetim kapasitelerini artırabilir (Schneider, 2018). Bu nedenle uzun vadede algoritmik yönetim, yeni konfigürasyonlar ve stratejiler ortaya çıkarırken, aynı zamanda adalet, şeffaflık ve etik sorumluluk ilkeleriyle de birlikte düşünülmelidir.

Algoritmik yönetimin sınıflandırmış olduğu kullanıcılar, bilişsel veya uzman temelli kategorilendirilmiş halde değildir (John-Mathews ve Cardon, 2022). Örneğin algoritmik yönetime göre bir kişi spora hazırlanan bir kişi, ondan bir saat kadar önce spor yapan birine benzer (Prey, 2018). Bu hali ile bireyler özünde çokluklar olarak görülür. Deleuze bunu keşfettiğinde dijital taylorculuk dahi ortaya çıkmamıştı. Ama kendisi dijital bilginin insanları alt bölümlere ayıracağını ve genelleme yapacağını ortaya koymuştur (Başaran, 2005).

Dijital çağın bilgi teknolojisini kullanarak, hiyerarşik klasik örgüt yapılarını altüst etme ve bilgiye daha eşit erişim sağlayarak demokratik örgüt kültürünü teşvik etme kapasitesine sahip olduğu tahmin edilmektedir (Jarrahi, 2019). Ancak algoritmik yönetimin nasıl deneyimlendiği; yönetimin onu kontrol edici ya da yetkilendirici biçimde kullanması tüm bu bakış açılarını yok edecektir. Zira şeffaf olmayan algoritmalar, örgütler için en önemli tehdit unsurlarından biridir (Jarrahi, 2019). Gerçekten de bir çok dijital platformda algoritmik yönetim işlevsel açıdan kontrol mekanizması görünümündedir. Dolayısı ile çalışanların gerek bireysel gerek kollektif açıdan algoritmik yönetimi onaylamadığı görülmektedir (Galière, 2020). Bu bağlamda, algoritmik yönetimin örgütsel yapılarda nasıl konumlandığı, yalnızca teknik bir mesele değil; aynı zamanda güç, meşruiyet ve demokratik kültür açısından da belirleyici bir sorundur (Möhlmann & Zalmanson, 2017). Çalışanların onaylamadığı, şeffaflıktan uzak ve yalnızca denetim amacıyla kullanılan algoritmalar, örgütlerde güven ilişkilerini zedelemekte ve demokratik katılımın önünü tıkamaktadır (Lee v.d., 2015). Öte yandan, algoritmaların çalışanları yetkilendiren, şeffaf ve hesap verebilir biçimde tasarlanması, dijital çağın vaat ettiği daha yatay ve kapsayıcı örgüt kültürüne ulaşmak için temel bir koşul olarak görülmektedir (Kellogg v.d., 2020).

Algoritmik yönetimi uygulayan örgütlerde, çalışanların algoritmalar hakkında hiçbir bilgiye sahip olmayıp algoritmanın çalışanlar hakkında en özel bilgilere dahi sahip olması bilgi ve güç asimetrisine neden olmaktadır.

Örgütler, çalışanları üzerinde kontrol sağlamayı algoritmik yönetimi sağlayarak elde edebildiklerini düşünmektedirler (Rosenblat ve Stark, 2016). Aloisi ve De Stefano'nun (2022) pandemi sonrası yaptıkları çalışmada, yöneticilerin çalışanlarını izlemek için temas-izleme uygulamalarından ölçüm yazılımlarına kadar birçok vasıtayı kullandıkları gözlemlenmiştir. Schildt (2017)'e göre algoritmik yönetim gücü yöneticilerden iş geliştirme, programlama ve analitik uygulama gibi alanlardaki daha geniş uzman gruplara kaydırmıştır. Söz konusu uzmanlar, yönetsel karar güçleri ile örgüt çalışanlarını etkileme gücüne sahiptirler. Üst yöneticilerin kodlama hakkında derinlemesine bilgileri olmayışı çalışmamızın ana amacı ile kesişir: Dijital bilginin örgüt içi güç ilişkilerini nasıl dönüştürdüğü ve yönetim süreçlerini hangi ölçüde şekillendirdiği. Kaldı ki teknik bilgi eksikliği, algoritmik yönetimin nesnel bir bakış açısı ile değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum bilgi asimetrini artırır, kararların şeffaf olmasını engeller ve sistematik önyargıların oluşmasına neden olur (Barati ve Ansari, 2022).

Algoritmaların güç ilişkilerini etkilemesi sadece kendi teknik doğaları ile değil, aynı zamanda örgütsel karar süreçlerinde bilginin nasıl kullanıldığı ve yönlendirildiği ile de ilgilidir (Jarrahi, 2019). Algoritmalar, işlem maliyetlerini azaltan tarafsız teknolojik araç olmakla kalmazlar aynı zamanda dijital bilgi akışlarını kontrol ederek yeni güç biçimlerini üretirler. Bu bakış açısı, dijital bilginin yalnızca bir veri kaynağı değil, aynı zamanda örgütsel karar alma süreçlerinde iktidarın dağıtımını şekillendiren stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında teknolojinin önceden belirlenmiş sonuçlar dayattığı fikri yerine dijital bilgi ve algoritmaların nasıl tasarlandığı ve hangi amaçla kullanıldığı, algoritmik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve güç asimetrilerini anlamak daha rasyonel olacaktır (Bucher v.d., 2021: 19).

Algoritmaları rasyonel biçimde rehber olarak kullanan örgütler, çalışanları güçlendirmeye ve onların kapasitelerini arttırmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için yapısal olarak klasik hiyerarşi olmadan, öz-yönetim ekseninde onları örgütlemektedirler. Buna dair en bariz örnek son yıllarda ortaya çıkan platform kooperatif örgütlenmeleridir (Scholz ve Schneider, 2017). Platform kooperatiflerinde çalışan kendi işlerini organize ederken algoritmaları nasıl kullanacağına kendisi karar verir (Schneider, 2018). Sistem çalışanlarına yoruma dönük yönlendirmeler sağlar, bu durum algoritmik yönetimi kötü bir şekilde kullanan aşırı kontrolcü örgüt yapısının tam tersidir (Casilli ve Posada, 2019). İlkeleri arasında öz-yönetişim olan ancak bunu gerçekleştiremeyen algoritmik yönetim, bu sorunu birlikte yönetişim sürecini başlatarak çözebilir. Birlikte yönetişim tüm toplumsal bileşenlerin ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda el ele vermesi ve bu süreçte

kimliklerini ortaya koymalarıdır (Kooiman ve Jentoft, 2009: 821). Kaldı ki günümüzde birlikte yönetişime dair bir takım örnek bulunmaktadır: Yerel yönetimler ile sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirlikleri, ortak yönetim programları ve ortak paydaya sahip yönetişim düzenlemeleri gibi (Cameron, 2024). Öz yönetişim ile birlikte yönetişim birçok açıdan birbirine benzer. Zira aktör ağları, hiyerarşik müdahalelere gereksinim duymaz. Ancak farklı olarak birlikte yönetişim, sadece kamu yönetimi ile değil aynı zamanda bunun dışında kalan aktörlerle de işbirliğine girebilir. Birlikte yönetişimde kurallar ve normlar, kamu yönetiminin uzaktan koordine etmesi ile tasarlanıp yönetilir (Sørensen & Torfing, 2009).

Algoritmik yönetimde örgütsel yapı, birlikte yönetişim ile beraber tasarıma dayalı yönetişimi de uygulamalıdır. Zira dijital yapılarda her örgütün kendine sofistike olan verileştirme (datafication) ölçekleri bulunmaktadır. Verileştirme kavramı da algoritmik sistemleri tasarlayan ve uygulayanlara ciddi oranda güç vermektedir (Yeung, 2017). Milyonlarca tüketici ve kullanıcıyı eşzamanlı biçimde etkileyebilen tek bir algoritmik hamle, tasarıma dayalı yönetişimin örgütsel yapıları dönüştürme gücünü ortaya koymakta; bu da yönetsel süreçlerde hız, ölçek ve etki boyutlarının yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır (Yeung, 2017: 123).

3. Gözetim ve Güç

Gözetim, modern sosyal teoride yalnızca bilgi toplama eylemi değil, aynı zamanda iktidarın kurulma ve uygulanma biçimlerinden biri olarak kavramsallaştırılmaktadır (Zuboff, 2021). Foucault'nun (2006) panoptikon metaforu, bireylerin sürekli görülebilirlik üzerinden disipline edildiğini ve böylece gözetimin bir iktidar teknolojisine dönüştüğünü göstermektedir. Bu çerçevede gözetim, toplumsal düzenin yeniden üretilmesinde kritik bir araçtır (Bauman ve Lyon, 2013). Lyon (2013), gözetimin günümüzde yalnızca devletlerin değil, aynı zamanda dijital platformların işleyişine içkin olduğunu ve gündelik yaşamın parçası haline geldiğini vurgular. Böylece gözetim, bireylerin davranışlarını düzenleyen, normatif kontrol sağlayan ve sosyal ilişkileri yeniden şekillendiren bir güç pratiğine dönüşmektedir.

Güç kavramı ise, gözetimle yakından ilişkilidir. Zuboff (2021), dijital çağda gücün artık yalnızca kurumsal veya fiziksel baskı ile değil, bilgi ve davranışsal verilerin işlenmesi yoluyla kurulduğunu ileri sürer. Bu bağlamda güç, insanların gelecekteki davranışlarını tahmin etme ve yönlendirme kapasitesine dayalı yeni bir iktidar formu olan araçsal güç (instrumentarian power) biçiminde ortaya çıkar. Haggerty ve Ericson (2000) gözetimi, merkezi yapılardan ziyade dağınık ve ağısal biçimde işleyen bir “surveillant

assemblage” olarak kavramsallaştırır. Andrejevic (2007) ise gözetimi, bireylerin dijital etkileşimleri üzerinden güç ilişkilerini yeniden üreten bir pratik olarak değerlendirir. Dolayısıyla gözlem ve güç, dijital toplumlarda birbirini besleyen, görünmez kontrol mekanizmalarını işletirken aynı zamanda toplumsal düzenin temelini oluşturan iki iç içe geçmiş kavramdır.

Gözlem ve güç üzerine geliştirilen bu kuramsal çerçeve, dijital çağın siyasal ve ekonomik düzeninde somut karşılıklarını bulmaktadır (Lyon, 2013). Foucault’nun (2006) disiplinci gözetim anlayışı ya da Zuboff’un (2021) tanımladığı gözetim kapitalizmi, yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda örgütlerin küresel ölçekte nasıl konumlandığını da açıklamaktadır. Bu bağlamda, gözetim artık bireyleri disipline eden ya da piyasaları yönlendiren bir araç olmanın ötesine geçerek, uluslararası rekabetin ve jeopolitik güç mücadelesinin de merkezine yerleşmiştir (Haggerty ve Ericson, 2000).

Gözetim çalışmalarının ilk aşaması, Jeremy Bentham’ın 18. yüzyılda geliştirdiği panoptikon modeliyle başlar (Bentham, 2019). Panoptikon, merkezi bir gözetleme kulesi etrafında inşa edilmiş hücrelerden oluşan bir hapisane tasarımıdır. Bu yapıda gözetleyen, her zaman görünmezdir; gözetlenen ise her an görünür durumdadır (Schofield 2009). İzleyen otoritenin varlığı sürekli olarak hissedilir fakat kesin olarak bilinemediği için, bireyler kendilerini her an gözleniyormuş gibi davranmaya zorlanır. Bu mimari düzenek, bireylerin davranışlarını doğrudan denetlemekten çok, sürekli izleniyor olma ihtimalinin yarattığı psikolojik etki ile işlev görür. Böylece gözetim, mekânsal bir tasarım aracılığıyla bireylerin zihinlerine ve davranışlarına nüfuz eden güçlü bir mekanizmaya dönüşür (Brunon-Ernst ve Tusseau, 2013).

Michel Foucault, panoptikonun bu işleyişini modern toplumlarda iktidarın temel bir mantığı olarak yorumlamıştır. Ona göre panoptik gözetim, yalnızca hapishanelerde veya fabrikalarda değil, okullar, hastaneler ve kırsallar gibi modern kurumların tamamında işleyen bir iktidar biçimini temsil eder (Foucault, 2006). Gözetim burada yalnızca dışarıdan gelen bir kontrol değil, aynı zamanda bireylerin kendi davranışlarını sürekli gözden geçirmelerine yol açan bir öz-disiplin mekanizmasıdır. Foucault’nun analizi, gözetimin sadece teknik ya da mimari bir tasarımdan ibaret olmadığını, aynı zamanda bireyleri “itaatkâr özneler”e dönüştüren bir iktidar teknolojisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle mimari gözetim teorileri, gözetimi mekân, disiplin ve iktidarın kesişiminde tanımlar (Brunon-Ernst, 2013).

Gözetim çalışmalarının ikinci aşaması, gözetimin artık mekânsal yapılardan koparak dijital ağlar ve teknolojik altyapılar üzerinden işlediğini vurgular. Gilles Deleuze’ün “kontrol toplumu” kavramsallaştırması,

Foucault'nun disiplin toplumundan farklı olarak gözetimin sürekli, dağınık ve akışkan biçimde işlediğini ortaya koyar (Başaran, 2005). Bu bağlamda gözetim, bireylerin belli kurumlar içinde denetlenmesinden ziyade, sürekli veri akışları üzerinden gerçekleştirilir. Modern gözetim artık tek bir merkezden yürütülmez; birbirine bağlı çok sayıda sistem, yazılım ve algoritma aracılığıyla dağınık biçimde işler (Murakami Wood, 2007).

Bu aşamayı açıklayan diğer önemli katkılar arasında Haggerty ve Ericson'un (2000) geliştirdiği "surveillant assemblage" (gözetim bütünleşmesi) kavramı yer alır. Bu yaklaşım, bireylerin artık bedenleriyle değil, parçalanmış ve yeniden birleştirilen "veri ikizleri" üzerinden izlendiğini savunur. Benzer şekilde, Shoshana Zuboff'un (2021) "gözetim kapitalizmi" teorisi, dijital platformların kullanıcıların davranışsal verilerini sürekli toplayarak ekonomik değere dönüştürdüğünü gösterir. Bu perspektiften bakıldığında, altyapısal gözetim yalnızca bilgi toplama değil, aynı zamanda toplumsal ilişkileri yeniden biçimlendiren ve bireyleri veri temelli tahmin modellerine tabi kılan ekonomik ve siyasal bir güç mekanizmasıdır.

Gözetim teorisinin üçüncü aşaması, önceki mimari ve altyapısal yaklaşımları çeşitlendiren ve rafine eden çalışmalardan oluşur. Bu dönemde gözetim yalnızca tek merkezli veya altyapısal mekanizmalarla açıklanmaz; farklı kavramlar aracılığıyla toplumsal yaşamın farklı boyutlarına nüfuz eden çok yönlü bir süreç olarak ele alınır (Lyon, 2006). Özellikle veri gözetimi (dataveillance) kavramı, bireylerin dijital verilerinin sürekli ve sistematik biçimde izlenmesini tanımlar. Bu gözetim türü, klasik fiziksel gözlemin ötesinde, kimliklerden davranış kalıplarına kadar her türlü bilginin veri tabanları aracılığıyla toplanmasına dayanır (Clarke, 1988).

Bu aşamada toplumsal sınıflandırma (social sorting) önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Lyon (2003), gözetimin yalnızca izlemek değil, aynı zamanda bireyleri belirli kategorilere ayırmak anlamına geldiğini vurgular. Örneğin finansal kredibilite, tüketici tercihleri veya siyasi eğilimler üzerinden oluşturulan sınıflandırmalar, bireylerin toplumsal fırsatlara erişimini doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda gözetim, tarafsız bir bilgi toplama faaliyeti olmaktan çıkar; bireylerin sosyal konumlarını ve eşitsizlik ilişkilerini yeniden üreten bir iktidar pratiğine dönüşür (Bigo, 2006),

Üçüncü aşamanın bir diğer boyutu, eşler arası gözetim (peer-to-peer surveillance) kavramıdır (Andrejevic 2007). Dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte gözetim yalnızca örgütlerin işi olmaktan çıkmış; bireylerin birbirlerini sürekli gözlemlediği, ifşa ettiği ve denetlediği bir toplumsal pratik haline gelmiştir (Ball v.d., 2012). Sosyal medyada paylaşımların izlenmesi, kullanıcıların birbirlerini "denetleme" işlevi görmesi

ya da toplumsal normlara uymayan davranışların teşhir edilmesi, bu gözetim türünün tipik örnekleridir. Böylece gözetim, yalnızca yukarıdan aşağıya işleyen bir mekanizma değil, aynı zamanda gündelik ilişkilerin içine gömülü yatay bir güç pratiği olarak da anlaşılmaya başlanmıştır (Hintz v.d., 2020).

Devletlerin birçoğu dijital çağda yeterince güçlü adımlar atamamış ve bu durum küresel ölçekte ciddi sonuçlar doğurmuştur. Ancak 2010'dan itibaren Çin, stratejik yönetimini destekleyen ve bunu birçok ülkeye ihraç eden kapsamlı bir dijital kontrol modeli geliştirmiştir (Hoffman, 2022; Menendez, 2020; Mozur ve diğ., 2019). Buna karşılık ABD ve Batılı devletler, bir yandan gözetim yoluyla toplumsal kontrolün cazibesine, diğer yandan liberal demokrasinin hak temelli ilkelerine sıkışıp kararsız kalmıştır (Sherman ve Morgus, 2018; Murgia ve Corss, 2020).

Bu kararsızlık, dijital yüzyılın ilk on yıllarını gözetim kapitalizmine bırakmış ve dünyaya Çin'in dijital vizyonuna karşı açık bir alternatif sunulamamıştır (Deibert, 2019). Böyle bir ortamda toplumlar hem devletlerin hem de şirketlerin uyguladığı yeni dijital şiddet biçimlerine açık hale gelmiştir. Daha da tehlikelisi, devlet gücü ile piyasa gücünün birleşerek, insanları hakkında büyük veri toplayan ve bu bilgiyi davranışsal kontrol için kullanan yeni bir gözetim devleti modeli yaratma ihtimalidir (Zuboff, 2021). Demokratik haklara uygun yeni kurumlar ve yasal düzenlemeler kurulmadıkça, vatandaşlar bu asimetrik güç karşısında savunmasız kalmaktadır. Sonuçta demokrasiler, halkın tercih etmediği bir geleceğe sürüklenmekte; özel gözetim sermayesinin yönettiği ve demokrasilerin pasifliğiyle güç kazanan bir dijital distopya ortaya çıkmaktadır (Isin ve Ruppert, 2020).

Dijital teknolojilerin ortaya çıkardığı gözetim sorununa karşın Avrupa Birliği 2016'da Genel Veri Koruma Tüzüğü'nü yasallaştırmış ancak bu düzenleme uygulamada başarısız olmuştur. Zira verilerin temel bir sosyo-ekonomik kaynak haline gelmesi, örgütlerin veri koruma kavramını kendi çıkarlarına göre yorumlamalarına sebep olmuştur (Bocquet, 2025). Demokratik devletler veri koruma vasıtası ile gözetim ve gücün etkilerini sınırlamaya çalışsalar da uygulamadaki çelişkiler, gözetim ve gücün karşısında net bir koruma mekanizmasının oluşturulmasını imkansız hale getirmektedir (Zeller ve Atherton, 2025).

Türkiye'de gözetim, güç ve sosyal medya alanını düzenleyen en temel yasal çerçeve 5651 sayılı "İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanundur Resmî Gazete, 2007, Sayı: 26530). Bu yasa içerik sağlayıcıların, yer sağlayıcıların ve erişim sağlayıcıların sorumluluklarını tanımlamakta; içerik çıkarma ve erişim engelleme süreçlerini düzenlemektedir. 2020 yılında kabul

edilen 7253 sayılı Kanun ile 5651’c önemli değişiklikler eklenmiş; günlük erişimi 1 milyondan fazla olan sosyal medya şirketlerine Türkiye’de temsilci bulundurma, kullanıcı verilerini Türkiye’de barındırma, içerik çıkarma ve erişim engelleme taleplerine kısa süre içinde yanıt verme yükümlülüğü getirilmiştir (Resmî Gazete, 2020, Sayı: 31202). Bu düzenlemeler, sosyal medya platformlarının faaliyetlerini daha doğrudan devlet denetimi altına sokmuş ve gözetim mekanizmalarını güçlendirmiştir. Bunun yanında, 2022 yılında yürürlüğe giren ve kamuoyunda “Dezenformasyon Yasası” olarak bilinen düzenleme, evrimii yanlış bilginin suç kapsamına alınması ve içerik paylaşan aktörlere cezai yaptırımlar uygulanması yoluyla sosyal medya alanına yeni bir denetim katmanı eklemiştir (Resmî Gazete, 2022, Sayı: 31987). Özellikle “yanlış veya yanıltıcı bilgi yayma” fiilinin hapis cezasıyla ilişkilendirilmesi, ifade özgürlüğü ve demokratik katılım açısından tartışmalara yol açmıştır. Böylece Türkiye’de sosyal medya, yalnızca ekonomik ve kültürel bir iletişim alanı olmaktan çıkarak devletin gözetim, denetim ve güç ilişkilerini kurduğu kritik bir siyasal alan haline gelmiştir (Güvenli Web, 2023).

Türkiye rneği, dijital gözetimin yalnızca hukuki düzenlemeler ve siyasal denetimlerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda sosyal medya ve veri akışları üzerinden kurulan yeni bir iktidar biçimi yarattığını göstermektedir. Ancak bu durum sadece ulusal düzenlemelerle açıklanamaz; günümüzde gözetim ve güç ilişkilerini şekillendiren en kritik unsur, algoritmaların karar alma süreçlerindeki merkezi rolüdür (Gillespie, 2014). Devletler ve şirketler, yalnızca yasal düzenlemeler aracılığıyla değil, aynı zamanda veri işleme, sayısallaştırma ve algoritmik sistemler üzerinden toplumu yönetmektedir (Bucher, 2018). Bu nedenle, literatürde giderek daha fazla önem kazanan “algoritmik hükümet” yaklaşımı ne çıkmaktadır. Hükümet ve Aktör-Ağ Teorisi’nin keşişiminden doğan bu yaklaşım, iktidarın sadece hukuk ve kurumlar üzerinden değil, aynı zamanda kayıt sistemleri, ölçüm mekanizmaları ve öğrenen makineler aracılığıyla dolaşıma girdiğini vurgular (Dean, 1999; Latour, 1999; Walters, 2012). Dolayısıyla Türkiye’deki yasal erevesler, dijital çağın küresel yönetişim biçimleriyle birlikte okunduğunda, gözetim ve gücün giderek algoritmik sistemler üzerinden işlediği daha net biçimde görülebilmektedir.

4.Sosyal Medya

Sosyal medya platformlarını sistematik hale getiren ve kullanıcılara bilgi yönlendirmesi sağlayan algoritmik düzenleme, bir bilgi bütününün alt kümelerinin tüketim için organize edilmesi, seçilmesi ve sunulması sürecidir (Rader ve Gray, 2015). Birçok araştırmacı algoritmik düzenlemenin

kullanıcılara hem bilgi arz etmesi hem de onlara bilgi yönlendirmesini sağladığı için güç uygulayan bir mekanizma olduğunu belirtmişlerdir. Zira kullanıcılar sosyal medya akışlarını takip ederek kendileri için neyin önemli olduğuna dair karar verirler ancak bu algoritmanın sağladığı bilgi yönlendirmesi ile olur (Diakopoulos, 2013; Cotter v.d., 2017; He v.d., 2023; Eckless, 2022).

Herhangi bir sosyal medya platformunda viral hale gelen bir konu, kısa sürede diğer kullanıcıların dikkatini çekmekte, yoğun ilgi uyandırmakta ve bunun sonucunda konuya dair paylaşımlar, yorumlar, beğeniler ve yeniden paylaşımlar artarak platform genelinde hızla yayılmaya başlamaktadır (Gurjar v.d., 2022). Sosyal medyanın ortaya çıkardığı popüler konular bilhassa marjinal kimliklere sahip bireyler açısından iki ucu keskin bir kılıç olabilir (DeVito, 2022). Buna binaen bu durum ana akım medyada dahi kışkırtıcı içeriklerin yayılmasına neden olabilir (Wu, 2019). Yapılan birtakım çalışmalara göre sosyal medya kullanıcılarının birçoğu algoritmaların neyi göreceklerini ve içeriklerin nasıl yaygın hale geldiğinin farkını değillerdir (Rader v.d., 2018; Hsu v.d., 2020). Söz konusu farkındalık eksikliği toplumsal açıdan birçok zarara yol açabilmektedir (Eslami v.d., 2015). Dolayısı ile sosyal medya hakkında şeffaflık talepleri artış göstermektedir (Alvarado ve Waern, 2018). Buradaki temel sorun sosyal medyadaki algoritmaların hangilerinin ön planda olacağına platformların kendilerinin karar vermeleridir (Choi v.d., 2023).

Sosyal medya platformları klasik pazarlama araçlarından çok daha başarılı sonuçlar vermektedir (Poudel ve Weninger, 2024). Örneğin kullanıcıların Google'ın sıralama algoritmasına duydukları güven oldukça fazladır. Bu durum Google'ın kullanıcılarına sunduğu üst basamakta yer alan reklam sitelerinin diğerlerine göre daha fazla tıklanmasına neden olmaktadır ve buna güven yanlılığı adı verilmektedir (Joachims v.d., 2017). Sosyal medya platformlarının yapmış güven yanlılığı tutumuna karşı TikTok, her ne kadar sürece daha şeffaf yaklaştığını açıklasa da Mousavi ve arkadaşları (2024), bunun sadece açıklamada kaldığını gerçekte böyle bir durumun yaşanmadığını belirtmişlerdir.

Sosyal medyanın amaçlarına ulaşması, insan doğasının en temel güdülleri olan iletişime geçme ve statü elde etme gereksinimlerini karşılamasından kaynaklanmaktadır (Brady v.d., 2020). Bu durum, dijital bilgi ve güç ilişkisini anlamada kritik bir boyut sunmaktadır. Çünkü algoritmalar, içerik akışını düzenlerken yalnızca bilgiyi seçip dağıtmaz, aynı zamanda kullanıcıların en derin sosyal ihtiyaçlarını kullanarak davranışlarını yönlendirir (Meshi v.d., 2015). Söz konusu tüm yönlendirmeler, bilgi dolaşımını kontrol

eden görünmez bir iktidar mekanizması haline getirir. Dolayısı ile dijital bilgi yalnızca tarafsız bir iletişim aracı değil, kullanıcıların sosyal aidiyet ve hiyerarşi arayışlarını sömüren bir güç teknolojisi olarak da işlev görmektedir (Nadkarni ve Hofmann, 2012).

Sosyal medya, algoritma ağlarına göre çeşitlilik gösterdiği için temelde geleneksel sosyal medya ve öneri algoritmik medya olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Mignano, 2022). Buna binaen Twitter, Facebook ve Instagram temelinde sosyal ağlara dayandığı için geleneksel sosyal medya olarak adlandırılırken YouTube ve TikTok ağırlıklı olarak algoritmalara dayandığı için öneri algoritması olarak adlandırılmaktadır (Munger, 2020). Geleneksel sosyal medyada, sosyal itici güçler (social drivers) etkileşimler ve yayılma dinamikleri üzerinde çok daha büyük bir etkiye sahiptir. Öneri algoritmalarında ise sistemin kendisi kullanıcıya içerik önerisi sunduğu için bireysel tercihlerin ötesinde algoritmik seçimler gündeme gelmekte ve bu durum kullanıcıların maruz kaldığı içerik çeşitliliğini büyük ölçüde etkilemektedir (Narayanan, 2023b. Söz konusu sosyal medya platformları arasında Çin menşeli TikTok, rakiplerinin de ilgisini çekmektedir. Örneğin Facebook ve Instagram, TikTok2tan etkilenecek öneri temelli video akışlarını platformlarına eklemişlerdir. Tüm bu durumlar devletlerin en çok çekindikleri propaganda sorununu daha derinleştirmiştir (Munger, 2020b). Bu bağlamda kullanıcı davranışları, izlenme süreleri, etkileşim biçimleri ve platformun önceliklendirdiği metrikler içerik görünürlüğünü belirleyen temel unsurlar haline gelir (Covington et al., 2016). Dolayısıyla, geleneksel sosyal medyada içeriklerin yayılımı daha çok kullanıcılar arası etkileşim ve topluluk dinamikleri ile şekillenirken, öneri algoritmalarına dayalı medyada içeriklerin dolaşımı algoritmik altyapının kontrolünde gerçekleşmektedir. Bu fark, yalnızca içerik üreticilerinin stratejilerini değil, aynı zamanda kullanıcıların siyasal, kültürel ve toplumsal deneyimlerini de dönüştürmektedir (Bishop, 2019).

Sosyal medya platformlarının bilgi asimetrisine sebep olup radikal fikirleri ve davranışları sıradan hale getirmek gibi problemli tarafları olsa da yasaklamak ve sansür uygulamak çözüm sağlayamayacaktır. Devletlerin veya iyi niyetli bir şekilde sosyal medyanın olumlu yönlerini ortaya çıkarmak isteyen bir takım gönüllü yazılımcıların yağmaları gereken şey, algoritmaların bireylerin ve toplumların refahlarını azami düzeye çıkaracak içerikleri öne çıkaracak biçimde tasarlanması ve sürekli olarak şeffaf, hesap verebilir bir şekilde güncellenmesidir (Bail, 2021). Bu doğrultuda, algoritmik şeffaflık ve etik çerçeveler yalnızca bireysel kullanıcıların korunmasını değil, aynı zamanda demokratik değerlerin ve toplumsal uyumun sürdürülmesini de sağlayabilir (Helberger, 2020). Böylelikle sosyal medya ekosistemleri,

yalnızca ticarî kazanç hedefiyle değil, aynı zamanda toplumsal fayda ve kamusal yarar gözetilerek işletilebilir. Örneğin karşıt iki siyasi grup arasında uzlaşma vurgulanabilir veya en önemlisi kullanıcılara gerçekten fayda sağlayacak içerikler öncelikli hale getirilebilir (Rathje v.d., 2022), hatta sahte haberlerin önemli ölçüde engelleyecek yazılımlar geliştirilebilir (Bak-Coleman v.d., 2022).

Eğer algoritmalar toplumsal açıdan önemli kararlar veriyorsa, bu kararları kimin, nasıl aldığı kritik hale gelir. Bu kararların toplum yararına olmasını sağlamak, algoritmik tasarım konusunda şeffaflık gerektirir (Kozyreva v.d., 2021; Wagner v.d., 2021). Twitter algoritmasının yakın zamanda yayımlanması, etkileri gerçekten değerlendirebilmek için yalnızca algoritmaların içerik türlerini ve etkileşimleri nasıl ağırlıklandığına değil, aynı zamanda bireysel kullanıcılara önerilerde bulunan makine öğrenimi modellerine dair bilgiye de ihtiyaç duyduğumuzu göstermektedir (Narayanan, 2023).

Dijital medyada her ne kadar algoritmaların faydalı şekilde kullanıma potansiyelleri var olsa bile bu tür araştırmalar için mevcut engeller bulunmaktadır. Sosyal platformların hemen hemen tamamı kar amaçlı platformlar olduğu için yukarıda arz edilen hedefler büyük oranda kar amacı ile çalışmaktadır (Gal, 2022). Küreselleşmiş dünyada dijital medyanın kamusal alan oluşturmada muhakkak benzersiz bir rolü bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında dijital medya kamusal mal statüsünde sayılabilir (Fournier-Tombs, 2022). Ancak aynı zamanda dijital medya platformlarının tarihinde hâlâ çok erken bir aşamadayız ve her birkaç yılda bir kullanıcılar büyük ölçekte yeni platformlara geçiş yapmaktadır (Bail, 2021). Zaman içinde piyasa dinamikleri, kısa vadeli ödüllerin ötesinde, kullanıcı tercihlerini daha iyi karşılayacak şekilde de gelişebilir.

Klasik medya araçlarından farklı olarak dijital medya, algoritmik yönetim vasıtası ile içerik, program ve görüşlerden ziyade örgütlenme, güç ve hesaplama üzerinden işlev görmektedir; bu yönüyle yalnızca bilgi aktarımının değil, aynı zamanda toplumsal ilişkilerin, ekonomik süreçlerin ve politik karar alma mekanizmalarının da yeniden biçimlenmesine aracılık etmektedir (Peters, 2016: 7).

Dijital medyanın üç işlevi bulunmaktadır: Her şeyi sayılabilen verilere dönüştürür, gerçekteki olayları ve nesneleri görsel verilere dönüştürür ve toplumsal olan her şeyi manipüle eder (Ben Peters, 2016: 94). Peters bu durumu şöyle açıklamaktadır: Bir bilgi, sembolik olarak veri haline getirildiğinde rakamlar hesaplanır, bağlamsal güçler birleştirilir ve böylece dijital sistemin tüm unsurları toplumsal manipülatif hale getirilmeye hazır

hale getirilir (Ben Peters, 2016: 95). Algoritmik mantık (0 veya 1 rakamı) örgüte yönettildiğinde, işler hale gelir ve örgütsel gücünü geliştirir.

Dijital medya çalışmaları ile örgüt çalışmaları arasındaki kavramsal gelişmeler dikkat çekici benzerlikler göstermektedir. Her iki alan da toplumsal düzeni, güç ilişkilerini ve örgütlenme biçimlerini anlamaya çalışırken benzer düşünce okullarından beslenmektedir (Hoof ve Böll, 2019). Özellikle sosyal medya, yalnızca bir iletişim aracı değil; aynı zamanda örgütlerin işleyişini, kamusal algıyı ve güç dengelerini dönüştüren bir yapı olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle sosyal medyanın örgütsel güçleri üzerine yapılacak araştırmalar, hem medya çalışmalarına hem de örgüt teorisine katkı sağlayacak yeni bir kesişim alanı yaratmaktadır (Horn, 2007).

Hoof ve Böll'ün (2019) vurguladığı gibi, “medya” ve “örgüt” kavramları aslında birbirinden kopuk değil, örtük biçimde iç içe geçmiştir. Bugün sosyal medyanın gündem belirleme, görünürlük sağlama ve kamuoyu şekillendirme gücü, örgütlerin karar süreçlerini ve stratejik yönelimlerini doğrudan etkilemektedir (Czarniawska, 2003: 42). Sosyal medya platformları, yalnızca bireyler arası etkileşim değil; örgütler arası rekabet, temsil ve meşruiyet mücadelelerinin de sahnesi haline gelmiştir. Dolayısıyla, dijital çağda sosyal medyanın örgütsel güç ilişkilerinde oynadığı rolü anlamak, hem akademik hem de toplumsal açıdan kritik öneme sahiptir (Feigenbaum, 2014).

Dijital teknolojiler ve sosyal medya yaygın olmadan önce işletmelerdeki küçük paydaşların da büyük paydaşlar kadar önemsenmesi gerektiği düşünülmekteydi. Zira meşruiyet ve güç gibi özelliklerin sabit değil, değişken olduğu belirtilmiştir (Hoof ve Böll, 2019).. Buna binaen bazı araştırmacılar da işletmelerin paydaşlarını ilgilendiren sosyal ve politik değişimleri takip etmeleri gerektiğini söylemişlerdir (Horn, 2007).

Buna rağmen şirketler genellikle mevcut paydaş ağındaki öncelik sırasına odaklanmakta ve düşük öncelikli paydaşları göz ardı etmektedir. Çünkü onların haklarını ihlal etmenin maliyeti düşüktür (Carrasco v.d., 2019). Bu yöntem kısa vadede faydalı görünse de, dijital çağda büyük bir eksiklik yaratmaktadır. Günümüzde sosyal medya, daha az güçlü görülen bu paydaşlara seslerini duyurma, örgütlenme ve yüksek öncelikli paydaşları (örneğin devlet kurumları veya düzenleyiciler) harekete geçirme imkânı vermektedir (Barnett v.d., 2018). Böylece firmalar üzerinde kolektif baskı kurulabilmekte, şirketlerin sorumluluk almaktan kaçınmaları zorlaşmaktadır. Kısacası, sosyal medya sayesinde güç dengeleri değişmekte; firmalar düşük öncelikli paydaşların artan etkisini dikkate almak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin paydaşların artan etkisini dikkate almak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin paydaş yönetiminde sosyal medyayı,

ilişkileri dönüştüren güçlü bir araç olarak hesaba katmaları gerekmektedir (Yuen v.d., 2024).

5.İç İletişim ve Dijital Mikro Politikalar

İç iletişim, bir örgüt ya da kurum içerisinde çalışanlar, yöneticiler ve farklı bölümler arasındaki tüm bilgi, duygu ve düşünce alışverişini ifade eder (Welch ve Jackson, 2007). Boveé ve Thill'e (2000:7) göre iç iletişim bir örgüt içerisindeki bilgi ve fikirlerin değişim sürecidir. Argenti'ye (2003: 128) göre ise iç iletişim amaç itibarı ile örgütteki tüm bireylere saygı ortamı oluşturmakla ilgilidir. Zira iç iletişim klasik hiyerarşiden ziyade karmaşık örgüt yapılarına hitap eder.

İç iletişimi anlamak için literatürde internal communication kavramı tek başına yeterli değildir, aynı zamanda corporate communication kavramı da iç iletişim tartışmalarında kullanılmaktadır (Spence, 1994). Ancak bu iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İç iletişim (internal communication) kavramı, örgüt içindeki çalışanlar, yöneticiler ve farklı birimler arasındaki bilgi akışı ve etkileşimleri ifade etmektedir. Temel amacı çalışanların bilgilendirilmesi, motivasyonunun artırılması, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi ve kurum kültürünün aktarılmasıdır. İntranet duyuruları, e-postalar, toplantılar ve iç eğitimler bu iletişimin örnekleri arasında yer almaktadır (Argenti, 2003). Buna karşılık kurumsal iletişim (corporate communication) çok daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Sadece iç iletişimi değil, aynı zamanda dış iletişimi de kapsamaktadır. Kurumun çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, medya ve devlet kurumları gibi tüm paydaşlarla yürüttüğü stratejik iletişimi içermektedir. Amaç, kurumun tüm hedef kitlelere karşı tutarlı bir imaj ve mesaj oluşturmasını sağlamaktır. Basın bültenleri, reklam kampanyaları, yıllık raporlar, paydaş toplantıları ve kriz iletişimi gibi faaliyetler kurumsal iletişimin örnekleridir (Argenti ve Forman, 2002).

İç iletişim, yalnızca mesajların bir noktadan diğerine iletilmesi değil; aynı zamanda kurum içindeki koordinasyonun sağlanması, bilgi akışının düzenlenmesi, çalışanların motivasyonunun artırılması ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi açısından da oldukça önemli bir konuma sahiptir (Downs ve Adrian, 2004). Etkili bir iç iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir araçtır; çünkü çalışanların görev ve sorumluluklarını net biçimde anlamalarını sağlar, yöneticilerin kararlarını alt kademelere doğru şekilde aktarmasına imkân tanır ve örgütsel değerlerin tüm üyeler tarafından paylaşılmasına katkıda bulunur. Ayrıca, iç iletişim çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirir, iş tatminini yükseltir ve örgüt kültürünün benimsenmesine zemin hazırlar (Ruck ve Welch, 2012). Kurum içi

duyurular, yöneticiden personele verilen talimatlar, ekip toplantıları, intranet yazışmaları ve resmi raporlama sistemleri, iç iletişimin somut örnekleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, etkili iç iletişim yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim biçimlerini de kapsar. Böylelikle örgütte bilgi paylaşımı çok yönlü hale gelir ve katılımcı bir iletişim kültürü gelişir (Clampit, 2017).

Örgütlerde farklı kademelerdeki yöneticiler, mesajların çalışanlara yukarıdan aşağıya aktarılmasında ve çalışanların görüşlerinin üst yönetime iletilmesinde hayati bir rol üstlenmektedir (Zaraket v.d., 2018; Whitworth, 2011). Çalışanlar açısından en güvenilir bilgi kaynağı genellikle doğrudan amirlerdir; bu nedenle, üst yönetimden gelen mesajlara kıyasla, birinci kademe yöneticilerin iletişimi daha fazla inandırıcılık taşımaktadır (Larkin ve Larkin, 1994; Whitworth, 2011). Bu durum, iç iletişimin yalnızca kurumsal duyurular veya resmi kanallar yoluyla değil, aynı zamanda çalışan-yönetici etkileşimleri aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir. (Shaffer, 2000). Dijitalleşme ile birlikte, yöneticilerin kullandığı iletişim kanallarında da önemli bir dönüşüm yaşanmıştır. Geleneksel yüz yüze iletişim ve yazılı raporlamanın yanı sıra e-posta, kurumsal intranet, çevrim içi toplantı platformları ve sosyal medya araçları, iç iletişimin temel unsurları haline gelmiştir (Zaraket v.d., 201; Leonardi, 2021). Bu bağlamda, iç iletişim ve dijital iletişimin birleşimi, liderlerin hem çalışanlarla güçlü bir bağ kurmasına hem de örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırmasına katkı sağlamaktadır.

Dijitalleşmenin iç iletişim süreçlerine getirdiği yenilikler, aynı zamanda yeni fırsat ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Dijital araçlar sayesinde bilgi, örgüt içinde daha hızlı ve şeffaf bir şekilde aktarılabilen; çalışanlar, coğrafi sınırlardan bağımsız olarak karar alma süreçlerine katılım gösterebilmektedir. Bu durum, çalışan bağlılığını ve kurumsal aidiyet duygusunu artırma potansiyeline sahiptir (Ruck ve Welch, 2012). Ancak öte yandan, dijital kanallara aşırı bağımlılık, bilgi yüklenmesine, iletişimde yanlış anlaşılmalara ve çalışanlarda dijital yorgunluğa yol açabilmektedir (Mazzei, 2010; Leonardi, 2021). Dolayısıyla, etkili bir iç iletişim stratejisi yalnızca dijital kanalların çeşitliliğini kullanmakla kalmamalı, aynı zamanda bu araçların nasıl, ne zaman ve kimler aracılığıyla kullanılacağını da dikkatle planlamalıdır. Bu noktada liderlere düşen görev, dijital iletişimi yüz yüze iletişimle dengelemek, şeffaflığı ve güveni önceleyen bir iletişim kültürü oluşturmaktır.

Dijital çağda örgüt içi iletişim süreçleri yalnızca teknik araçların çeşitliliği ile değil, aynı zamanda güç ilişkilerinin nasıl kurulduğu ve sürdürüldüğü ile de şekillenmektedir (Kim ve Rhee, 2011). Bu noktada simetrik iletişim,

karşılıklılık, açıklık ve güvene dayalı iki yönlü bir iletişim modeli olarak, çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi daha demokratik ve katılımcı bir zemine taşımaktadır. Ancak, dijital iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerde mikro politikaların görünürlük kazandığı da gözlemlenmektedir (Mumby, 2005). Çalışanların bilgi paylaşımı, geri bildirim verme ve gündelik etkileşimleri artık e-posta, intranet, çevrim içi toplantılar ve kurumsal sosyal medya üzerinden yürütülmekte; bu durum hem katılımı artırma hem de gözetim ve kontrol mekanizmalarını güçlendirme potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla, dijital mikro politikalar bağlamında simetrik iletişimin başarısı, yalnızca teknik kanalların kullanımına değil, aynı zamanda bu kanalların hangi ölçüde şeffaflık, karşılıklı güven ve çalışanların sesine alan tanıdığına bağlıdır (Mazzei, 2010).

İç iletişim, örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bilgi akışını, koordinasyonu ve bağlılığı güçlendirmeyi amaçlayan stratejik bir süreçtir (Wuersch, 2024). Ancak dijitalleşmenin etkisiyle iç iletişim, artık yalnızca resmi duyurular, toplantılar veya klasik teknolojik yöntemlerle sınırlı değildir; aynı zamanda çalışanların gündelik etkileşimlerinde ortaya çıkan dijital mikro-politikalar tarafından da şekillendirilmektedir (Pultz ve Dupret, 2020). Örneğin, intranet, kurumsal WhatsApp grupları, Slack veya Zoom gibi dijital kanallar üzerinden yürütülen bilgi paylaşımı, kimi zaman örgütsel şeffaflığı ve katılımı artırırken, kimi zaman da bilgi saklama, sessizlik stratejileri ya da algı yönetimi gibi mikro-politik pratiklere zemin hazırlayabilmektedir. Bu bağlamda, iç iletişim politikalarının başarısı, yalnızca teknik araçların etkin kullanımına değil, aynı zamanda bu dijital ortamların ne ölçüde şeffaflık, güven ve karşılıklılık ilkelerine uygun işletildiğine bağlıdır (Zuzul v.d., 2021). Dolayısıyla, iç iletişim süreçleri dijital mikro-politikaları ya dengeleyici ve demokratikleştirici bir mekanizma ya da güç asimetrisini derinleştiren bir alan haline getirebilir.

Dijital mikro-politikalar, dijital teknolojilerin gündelik yaşam pratiklerinde ve örgütsel yapılarda yarattığı mikro düzeydeki güç ilişkilerini, müzakereleri ve çıkar çatışmalarını ifade etmektedir (Peck & Theodore, 2015). Kavram, makro düzeydeki dijital politika ve stratejilerden farklı olarak, bireyler, gruplar ve kurumlar arasındaki küçük ölçekli etkileşimleri analiz etmeyi amaçlar (Bucher, Schou, & Waldkirch, 2021). Bu bağlamda, dijital mikro-politikalar; çalışanların algoritmalar aracılığıyla denetlenmesi, sosyal medya kullanıcılarının görünürlük stratejileri ya da çevrim içi topluluklarda normların oluşum süreçleri gibi örneklerle somutlaşmaktadır (Schneider, 2018). Dolayısıyla kavram, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir olgu olmadığını, aynı zamanda toplumsal düzenin yeniden inşasında belirleyici bir güç olarak işlev gördüğünü ortaya koyar (Schildt, 2017).

Literatürde dijital mikro-politikalar, özellikle iletişim, yönetim ve siyaset bilimi alanlarında giderek artan bir şekilde ele alınmaktadır. Örneğin, Peck ve Theodore (2015) “fast policy” kavramsallaştırmasıyla dijitalleşmenin parçalı, kırılğan ve deneysel yönlerine dikkat çekmiş; Bucher, Schou ve Waldkirch (2021) algoritmaların yalnızca teknik araçlar değil, aynı zamanda güç ilişkilerini yeniden üreten unsurlar olduğunu vurgulamıştır. Schneider (2018) ise platform kooperatifleri örneği üzerinden algoritmaların çalışanlar tarafından farklı şekillerde yorumlanıp kullanılabileceğini göstermektedir. Bu çalışmalar, dijital mikro-politikaların farklı bağlamlarda çeşitlenen ve çoğu zaman görünmez kalan politik süreçleri açığa çıkardığını ortaya koymaktadır (Just & Latzer, 2017).

Dijital mikro-politikalar kavramı, hem teorik hem de pratik açıdan önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır. Teorik açıdan, kavram; dijitalleşmenin demokrasi, katılım, kontrol ve gözetim gibi temel toplumsal olgularla ilişkisini mikro düzeyde anlamlandırmaya olanak sağlar (MacKinnon, 2011). Pratik açıdan ise, örgütlerin iç iletişim politikalarından kamu yönetimindeki dijitalleşme süreçlerine kadar pek çok alanda yol gösterici olmaktadır (Lee v.d., 2015). Ancak literatürde hâlen sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunması, kavramın daha derinlikli araştırılmasına duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Özellikle yerel yönetimler, iş örgütleri ve çevrim içi topluluklar bağlamında yapılacak saha araştırmaları, dijital mikro-politikaların toplumsal güç dinamikleri üzerindeki etkilerini daha açık biçimde ortaya koyacaktır (Möhlmann & Zalmanson, 2017).

Dijital bilgi, mikro-politikaların temel hammaddesidir. Bireyler ve örgütler, dijital ortamlarda üretilen, depolanan ve paylaşılan bilgilere erişim üzerinden gündelik müzakereler yürütür (Bellanova, 2016). Örneğin, algoritmaların çalışan performansını ölçmekte veya sosyal medyada görünürlüğü artırmakta nasıl kullanıldığı, bilginin mikro-düzeyde nasıl politik bir araç haline geldiğini göstermektedir (Schildt, 2017). Bu bağlamda dijital mikro-politikalar, bilginin yalnızca bir iletişim aracı olmadığını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasındaki güç ilişkilerini dönüştüren bir unsur olduğunu ortaya koyar (Roger v.d., 2020).

Politik güç, klasik olarak makro aktörlerle (devletler, büyük şirketler, uluslararası örgütler) ilişkilendirilse de dijitalleşme süreciyle birlikte mikro-düzeyde de görünür hale gelmiştir (Noble, 2018). Çalışanların algoritmik denetime verdikleri tepkiler, sosyal medya kullanıcılarının sansür veya görünürlük algoritmalarına karşı geliştirdikleri stratejiler ve çevrim içi toplulukların kendi normlarını oluşturma süreçleri, dijital politik gücün mikro-politikalara nasıl yansıdığını göstermektedir (Bucher, Schou &

Waldkirch, 2021). Bu durum, gücün yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda tabandan yukarıya ve yatay ilişkiler aracılığıyla da üretildiğini ortaya koyar (Curchod v.d., 2020).

Dijital bilgi ve politik güç bağlamında mikro-politikalar, demokratik katılım, şeffaflık ve gözetim gibi temel alanlarda dönüştürücü sonuçlar doğurmaktadır (Galière, 2020). Bir yandan algoritmalar, çalışanlar veya vatandaşlar üzerinde kontrol mekanizması kurarak politik gücü merkezileştirebilir; diğer yandan, platform kooperatifleri veya açık veri uygulamaları gibi örnekler, bireylerin dijital bilgiyi kolektif çıkarları için yeniden yorumlayıp kullanmasına olanak tanır (Schneider, 2018; Just & Latzer, 2017). Dolayısıyla dijital mikro-politikalar, dijital çağda politik gücün nasıl dağıldığını ve bilginin nasıl yeniden anlamlandırıldığını analiz etmek için kritik bir kavramsal araç sunmaktadır (Nilsen v.d., 2022).

6.Sonuç

Bu çalışma, dijitalleşmenin yalnızca verimlilik ve ekonomik değiş tokuş süreçlerini dönüştürmekle kalmayıp, güç ilişkilerinin kurulduğu ve yeniden dağıtıldığı temel zemin olduğunu göstermiştir. Dijital ağlar, platform ekonomileri ve algoritmik mantık; bilgiye erişim, bilgi üretimi ve dolaşımını stratejik bir iktidar aracına dönüştürmektedir. Böylece örgütlerde hiyerarşinin niteliği, karar alma süreçlerinin mimarisi ve meşruiyet kaynakları yeniden tanımlanmaktadır. Dosya-merkezli bürokrasi, veri tabanları ve arşivleme rejimleri; kimin hangi bilgiye erişeceğine ve bilginin nasıl sınıflandırılacağına karar vererek kurumsal gücü şekillendirir. “Ağ toplumu” ve “kontrol toplumu” kavrayışları ise bu dönüşümün, yalnızca teknik bir değişim değil, yeni bir güç paradigması olduğunu teyit etmektedir. Son kertede, bilgi—şiddet ve servetin ötesinde—esnekliği ve ikame edilebilirliğiyle çağın en nitelikli güç biçimi olarak belirginleşmektedir.

Bulgular, algoritmik yönetimin örgütsel yaşamda gözetim, değerlendirme ve otomasyon yoluyla hem kontrolü derinleştirebildiğini hem de uygun tasarlandığında rehberlik ve yetkilendirme işlevi görebildiğini ortaya koymaktadır. Bu ikili potansiyel, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcı tasarım ilkeleri olmadan çalışan-örgüt ilişkisinde bilgi ve güç asimetrilerini büyütür. Tersine, platform kooperatifleri gibi modeller; öz-yönetim, birlikte yönetim ve tasarıma dayalı yönetim ilkeleriyle algoritmaları “zorlayıcı komuta”dan “etkinleştirici rehberlik”e taşıyabilir. Dolayısıyla mesele teknolojinin kendisi değil, teknolojinin hangi örgütsel niyet, norm ve kurallarla yapılandırıldığıdır. Bu bağlamda, “kullanıcı”yı tekil bir veri nesnesine indirgeyen konfigürasyonlar yerine çok-aktörlü, hakkaniyet odaklı

ve açıklanabilir karar süreçleri esastır. Aksi halde dijital taylorizm, fabrikanın dışına taşarak emeğin ve yurttaşlığın mahrem alanlarını da denetim altına alır.

Sosyal medya ekosistemleri, algoritmik sıralama ve öneri mekanizmaları üzerinden gündem belirleme, çerçeveleme ve görünürlük siyasetini yöneterek mikro- ve makro-düzeyde iktidar üretmektedir. Viralite mantığı, güven yanlılığı ve veri-gözetimi; kamusal akıllı hız, dikkat ve etkileşim metriklerine bağlarken, demokratik müzakereyi kırılğanlaştırabilir. Ancak bu alan, aynı zamanda düşük öncelikli paydaşların kolektif baskı ve görünürlük yoluyla kurumları sorumluluğa çağırabildiği yeni bir meşruiyet siyaseti de yaratmaktadır. Bu nedenle, algoritmik şeffaflık, açıklanabilirlik, etki değerlendirmesi ve bağımsız denetim; dijital kamunun sürdürülebilirliği için asgari şartlardır. Ulusal düzenlemeler (veri koruma, içerik denetimi, rekabet hukuku) ile kurumsal yönetişimin eşgüdümü sağlanmadığında, platformların kâr önceliği toplumsal yararı sistematik olarak ikincilleştirir. Politika düzeyinde hedef, ifade özgürlüğünü boğmayan; fakat manipülasyon, ayrımcılık ve tekelleşmeyi sınırlayan ilkeli bir denge kurmaktır.

Son olarak çalışma, iç iletişim ve dijital mikro-politikaların örgüt içindeki görünmez güç hatlarını açığa çıkardığını göstermektedir. Kurumsal intranetlerden mesajlaşma uygulamalarına uzanan kanallar, eşzamanlı olarak katılımı artırma ve gözetimi yoğunlaştırma potansiyeli taşır. Bu ikili etkiyi demokratikleştirici yönde çevirmek; simetrik iletişim, psikolojik güven iklimi, veri asgariyeti ve “bilme hakkı” ilkelerinin hayata geçirilmesine bağlıdır. Teorik olarak, dijital bilgi; örgütsel tasarım, kamu politikası ve yurttaşlık pratikleri arasında köprü bir değişken olarak ele alınmalıdır. Uygulamada ise sektörler arası etki analizleri, algoritmik etki raporları, çalışan-temsili mekanizmaları ve yerel yönetimlerde pilot katılımcı dijital programlar önceliklendirilmelidir. Gelecek araştırmalar, yerel yönetimler, KOBİ ekosistemleri ve kamu-özel platformlarında karşılaştırmalı saha çalışmalarıyla; şeffaflık müdahalelerinin, birlikte yönetişim protokollerinin ve etik tasarım ilkelerinin somut performans sonuçlarını ölçmeye odaklanmalıdır. Böylece dijital çağın merkezî kaynağı olan bilgi, yalnızca güç yoğunlaştıran değil, aynı zamanda adil, kapsayıcı ve dirençli kurumlar inşa eden bir kamusal değere dönüştürülebilir.

Kaynakça

- Adams, P. C. (2024). The intimate politics of everyday digital practices. *Digital Geography and Society: Political Geography*, 103091. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103091>
- Agre, P. E. (1994). Surveillance and capture: two models of privacy. *The Information Society*, 10(2), pp. 101–27. <https://doi.org/10.1080/01972243.1994.9960162>
- Airoidi, M. and Rokka, J. (2022). Algorithmic consumer culture. *Consumption Markets & Culture*, 25(5), pp. 411–428. <https://doi.org/10.1080/10253866.2022.2084726>
- Allcott, H. and Gentzkow, M. (2017). Social media and fake news in the 2016 election. *Journal of Economic Perspectives*, 31(2), pp. 211–236. <https://doi.org/10.1257/jep.31.2.211>
- Aloisi A. and De Stefano, V. (2022). Essential jobs, remote work and digital surveillance: addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 161, pp. 289–314. <https://doi.org/10.1111/ILR.12219>
- Altenried, M. (2019) On the last mile: logistical urbanism and the transformation of labour: Work Organisation. *Labour & Globalisation*, 13, pp.114–129. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.13.1.0114>
- Altenried, M. (2022). *The digital factory: The human labor of automation*. University of Chicago Press.
- Alvarado, O. and Waern, A. (2018). Towards algorithmic experience: Initial efforts for social media contexts. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '18)* (pp. 1–12). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173860>
- Anceschi, L. (2015). The persistence of media control under consolidated authoritarianism: Containing Kazakhstan's digital media. *Demokratizatsiya*, 23(3), pp. 277–295. <https://eprints.gla.ac.uk/108973/>
- Anderson, A. (2021). “Networked” revolutions? ICTs and protest mobilization in non-democratic regimes. *Political Research Quarterly*, 74(4), pp. 1037–1051. <https://doi.org/10.1177/1065912920958071>
- Andrejevic, M. (2007). *iSpy: Surveillance and power in the interactive era*. University Press of Kansas.
- Andreucci, D., Garcia-Lamarca, M., Wedekind, J. and Swyngedouw, E. (2017). Value grabbing: A political ecology of rent. *Capitalism Nature Socialism*, 28(3), pp. 28–47. <https://doi.org/10.1080/10455752.2016.1278027>
- Annals, 18(1), pp. 251–294. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0090>
- Argenti, P.A. (2003), *Corporate Communication*, McGraw-Hill.
- Argenti, P.A. and Forman, J. (2002), *The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business*. McGraw-Hill.

- Bail, C. A. (2021). *Breaking the social media prism: How to make our platforms less polarizing*. Princeton University Press.
- Baiocco, S., Fernandez-Macias, E., Rani, U., & Pesole, A. (2022). The algorithmic management of work and its implications in different contexts (Report No. JRC129749). *European Commission, Joint Research Centre*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/reports-and-technical-documentation/algorithmic-management-work-and-its-implicationsdifferent-contexts_en
- Bak-Coleman, J. B., Kennedy, I., Wack, M., Beers, A., Schafer, J. S., Spiro, E. S., Starbird, K. and West, J. D. (2022). Combining interventions to reduce the spread of viral misinformation. *Nature Human Behaviour*, 6, pp. 1372–1380. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01388-6>
- Ball, K., Haggerty, K. and Lyon, D. (2012). *The Routledge handbook of surveillance studies*. Routledge.
- Banalieva, E. R. and Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50(8), pp. 1372–1387. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00243-7>
- Barati, M. and Ansari, B. (2022). Effects of algorithmic control on power asymmetry and inequality within organizations. *Journal Management of Control*, 33, pp. 525–544. <https://doi.org/10.1007/S00187-022-00347-6>
- Barnett, M. L., Henriques, I. and Husted, B. W. (2020). The rise and stall of stakeholder influence: How the digital age limits social control. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), pp. 1–51. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0080>
- Barocas, S. and Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *California Law Review*, 104(3), pp. 671–732. <https://doi.org/10.15779/Z38BG31>
- Başaran, B. (2005). *Gilles Deleuze'de Toplum ve Denetim*. Bağlam Yayınları
- Bauman, Z. ve Lyon, D. (2013). *Akışkan gözetim* (E. Yılmaz, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- Bellanova, R. (2016). Digital, politics, and algorithms: Governing digital data through the lens of data protection. *European Journal of Social Theory*. 20(3), pp. 219–247. <https://doi.org/10.1177/1368431016679167>
- Bennett, W. L. and Segerberg, A. (2012). The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. *Information, Communication & Society*, 15(5), pp. 739–768. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.670661>
- Bentham, J. (2019). *Panoptikon – Gözün iktidarı* (B. Çoban & Z. Özarslan, Çev.). Su Yayınları.
- Bigo, D. (2006). Security, exception, ban and surveillance. In D. Lyon (Ed.), *Theorising surveillance: The panopticon and beyond* (pp. 46–68). Willan Publishing.

- Birch, K. (2020) Technoscience rent: Toward a theory of rentiership for technoscientific capitalism. *Science, Technology, and Human Value*, 45(1), pp. 3–33. <https://doi.org/10.1177/01622439198295>
- Birnbaum, D. and Somers, M. (2023). Past as prologue: Taylorism, the new scientific management and managing human capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), pp. 2610–2622. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3106>
- Bishop, S. (2019). Managing visibility on YouTube through algorithmic gossip. *New Media & Society*, 21(11–12), pp. 2589–2606. <https://doi.org/10.1177/1461444819854731>
- Black, L. J., Carlile, P. R. and Repenning, N. P. (2004). A dynamic theory of expertise and occupational boundaries in new technology implementation: Building on Barley's study of CT scanning. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), pp. 572–607. <https://doi.org/10.2307/4131491>
- Bocquet, N. (2025). Caught between privacy and surveillance: Explaining the long-term stagnation of data protection regulation in liberal democracies. Regulation & Governance. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/rego.12656>
- Bollerman, M. (2024). *Digital sovereigns: Big tech's and nation-state influence* [Unpublished master's thesis]. Norwich University.
- Boulianne, S. (2015). Social media use and participation: A meta-analysis of current research. *Information, Communication & Society*, 18(5), pp. 524–538. doi:10.1080/1369118X.2015.1008542
- Boulianne, S., and Theocharis, Y. (2018). Young people, digital media, and engagement: A meta-analysis of research. *Social Science Computer Review*, 37(2), pp. 111–127. <https://doi.org/10.1177/0894439318814190>
- Bove'e, C.L. and Thill, J.V. (2000), *Business communication today*, Prentice-Hall.
- Brady, W. J., Crockett, M. J. and Van Bavel, J. J. (2020). The MAD model of moral contagion: The role of motivation, attention, and design in the spread of moralized content online. *Perspectives on Psychological Science*, 15(4), pp. 978–1010. <https://doi.org/10.1177/1745691620917336>
- Brancati, D. (2014). Democratic authoritarianism: Origins and effects. *Annual Review of Political Science*, 17, pp. 313–326. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-052013-115248>
- Brocklehurst, M. (2001). Power, identity and new technology homework: Implications for new forms of organizing. *Organization Studies*, 22(3), pp. 445–466. <https://doi.org/10.1177/0170840601223003>
- Brunon-Ernst, A. (2013). Introduction. In A. Brunon-Ernst (Ed.), *Beyond Foucault: New perspectives on Bentham's panopticon* (pp. 1–16). Ashgate Publishing.

- Brunon-Ernst, A. and Tusseau, G. (2013). Epilogue: The panopticon as a contemporary icon? In A. Brunon-Ernst (Ed.), *Beyond Foucault: New perspectives on Bentham's panopticon* (pp. 185–200). Ashgate Publishing.
- Bucher, E. L., Schou, P. K. and Waldkirch, M. (2021). Pacifying the algorithm: Anticipatory compliance in the face of algorithmic management in the gig economy. *Organization*, 28(1), pp. 1–24. <https://doi.org/10.1177/1350508420961531>
- Bucher, T. (2018). *If... Then: Algorithmic Power and Politics*. Oxford University Press.
- Cameron, L. (2024). The making of the “good bad” job: How algorithmic management manufactures consent through confined choices. *Admin Science Quarterly*, 69(2), pp. 458–514. <https://doi.org/10.1177/00018392241236>
- Carrasco, P. G., Saorín, E. G. and Osma, B. G. (2019). Stakeholders versus firm communication in social media: The case of Twitter and corporate social responsibility information. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1–71. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3414210>
- Casilli, A. A., & Posada, J. (2019). The platformization of labor and society. In J. M. Taylor (Ed.), *The Oxford handbook of digital technology and society* (pp. 386–404). Oxford University Press.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, pp. 238–266. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46>
- Chen, H.-T., Chan, M. and Lee, F. L. F. (2016). Social media use and democratic engagement: A comparative study of Hong Kong, Taiwan, and China. *Chinese Journal of Communication*, 9(4), pp. 348–366. <https://doi.org/10.1080/17544750.2016.1210182>
- Choi, Y., Kang, E. J., Lee, M. K. and Kim, J. (2023). Creator-friendly algorithms: Behaviors, challenges, and design opportunities in algorithmic platforms. In *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '23)* (pp. 1–17). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3544548.358138>
- Claassen, C. (2020). In the mood for democracy? Democratic support as thermostat opinion. *American Political Science Review*, 114(1), pp. 36–53. <https://doi.org/10.1017/S0003055419000558>
- Clampitt, P. G. (2017). *Communicating for managerial effectiveness: Problems, strategies, solutions*. Sage.
- Clarke, R. (1988). Information technology and dataveillance. *Communications of the ACM*, 31(5), pp. 498–512. <https://doi.org/10.1145/42411.42413>
- Clegg, S. R., Courpasson, D. and Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Pine Forge Press.

- Conrad, L. and Beyes, T. (2018). Mixed relations: On the relationship between media and organization theory. *Zeitschrift für Medienwissenschaft*, 18(1), pp. 50–58. <https://doi.org/10.25969/mediarep/3520>
- Cotter, K., Cho, J. and Rader, E. (2017). Explaining the News Feed algorithm: An analysis of the “News Feed FYI” blog. In *Proceedings of the 2017 CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '17)* (pp. 1553–1560). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3027063.3053114>
- Covington, P., Adams, J., & Sargin, E. (2016). Deep neural networks for YouTube recommendations. In *Proceedings of the 10th ACM Conference on Recommender Systems (RecSys '16)* (pp. 191–198). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2959100.2959190>
- Curchod, C., Patriotta, G., Cohen, L. and Neysen, N. (2020). Working for an algorithm: Power asymmetries and agency in online work settings. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), pp. 644– 676. <https://doi.org/10.1177/0001839219867024>
- Cutolo, D. and Kenney, M. (2021). Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), pp. 584–605. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0103>
- Czarniawska, B. (2003). This Way to Paradise: On Creole Researchers, Hybrid Disciplines, and Pidgin Writing. *Organization*, 10(3): pp. 430–34. <https://doi.org/10.1177/1350508403010300>
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), pp. 201–215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Dawson, A. and Innes, M. (2019). How Russia’s internet research agency built its disinformation campaign. *Political Insight*, 10(1), pp. 22–25. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12690>
- Dean, M. (1999). *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. SAGE.
- Deibert, R. (2015). Cyberspace under siege. *Journal of Democracy*, 26(3), pp. 64–78. <https://doi.org/10.1353/jod.2015.0051>
- Deibert, R. (2019). *Reset: Reclaiming the Internet for Civil Society*. House of Anansi Press
- Deibert, R., Palfrey, J. and Rohozinski, R. (2010). *Access controlled: The shaping of power, rights, and rule in cyberspace*. MIT Press.
- DeVito, M. A. (2022). How transfeminine TikTok creators navigate the algorithmic trap of visibility via folk theorization. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1–31. <https://doi.org/10.1145/3555105>

- Diakopoulos, N. (2013). Algorithmic accountability reporting: On the investigation of black boxes. *Tow Center for Digital Journalism*. <https://doi.org/10.7916/D8ZG6Q9Q>
- Diamond, L. (2010). Liberation technology. *Journal of Democracy*, 21(3), pp. 69–83. <https://doi.org/10.1353/jod.0.0190>
- DiMaggio, P. (2001). *The twenty-first century firm: Changing economic organization in international perspective*. Princeton University Press.
- Downs, C. W. and Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), pp. 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Earl, J., Maher, T. V., and Pan, J. (2022). The digital repression of social movements, protest, and activism: A synthetic review. *Science Advances*, 8(6), eabl8198. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abl8198>
- Eckles, D. (2022). Algorithmic transparency and assessing effects of algorithmic ranking. In M. Taddeo & L. Floridi (Eds.), *The responsibilities of online service providers* (pp. 75–92). Springer. <https://doi.org/10.31235/osf.io/c8za6>
- Eckles, D. 2022. Algorithmic transparency and assessing effects of algorithmic ranking. *SocArxiv*. <https://doi.org/10.31235/osf.io/c8za6>
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. and Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), pp. 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Eslami, M., Gilbert, E., Schoenebeck, S., Baumer, E. P. S., Chandrasekharan, E., Mooy, M. D., Karahalios, K., Karger, D., Cottom, T. M., Monroy-Hernández, A., Terveen, L. and Wihbey, J. (2024). The future of research on social technologies: CCC workshop visioning report. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2404.10897>
- Farrell, H. and Fourcade, M. (2023). The moral economy of high-tech modernism. *Daedalus*, 152(1), pp. 225–235. https://doi.org/10.1162/daed_a_01982
- Feigenbaum, A. (2014) Resistant Matters: Tents, Tear Gas and the “Other Media” of Occupy. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 11(1), pp. 15–24. <https://doi.org/10.1080/14791420.2013.828383>
- Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), pp. 387–400. <https://doi.org/10.1080/09585190601167441>

- Fleming, P. (2017). The human capital hoax: work, debt and insecurity in the era of uberization. *Organ Study*, 38, pp. 691–709. <https://doi.org/10.1177/0170840616686129>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 237–298. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875671>
- Floridi, L. (2020). The fight for digital sovereignty: What it is, and why it matters, especially for the EU. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3827089>
- Flyverbom, M. (2022). Overlit: Digital architectures of visibility. *Organization Theory*, 3(3), 26317877221090314. <https://doi.org/10.1177/26317877221090314>
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green.
- Foucault, M. (2006). *Hapishanenin Doğuşu*. (M. A. Kılıçbay, Çev). Ankara: İmge Kitabevi.
- Fournier-Tombs, E. (2022, May 4). Elon Musk’s proposed takeover of Twitter raises questions about its role in the digital social infrastructure. *The Conversation*. <https://theconversation.com/elon-musks-proposed-takeover-of-twitter-raises-questions-about-its-role-in-the-digital-social-infrastructure-182271>
- Frenken, K. and Fuenfschilling, L. (2020). The rise of online platforms and the triumph of the corporation. *Sociologica*, 14(3), pp. 101–113. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/11715>
- Fuchs, C. (2013). Societal and ideological impacts of deep packet inspection internet surveillance. *Information, Communication & Society*, 16, 1328–1359. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2013.770544>
- Gal, U. (2022, June 10). ‘Transparency reports’ from tech giants are vague on how they’re combating misinformation, it’s time for legislation. *The Conversation*. <http://theconversation.com/transparency-reports-from-techgiants-are-vague-on-how-theyre-combating-misinformation-its-time-for-legislation-184476>
- Galière, S. (2020). When food-delivery platform workers consent to algorithmic management: a foucauldian perspective. *New Technol Work Employ*, 35, pp. 357–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12177>
- Gibson, R. (2006). *Rethinking the future*. Young Publishing House
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. In T. Gillespie, P. J. Boczkowski, & K. A. Foot (Eds.), *Media technologies: Essays on communication, materiality, and society* (pp. 167–194). MIT Press.

- Gray, A. (2004). *Unsocial Europe: Social protection or flexploitation?* Pluto Press.
- Gray, P. H. (2001). The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace. *Information Technology & People*, 14(4), pp. 368–384. <https://doi.org/10.1108/09593840110411167>
- Gunitsky, S. (2015). Corrupting the cyber-commons: Social media as a tool of autocratic stability. *Perspectives on Politics*, 13, pp. 42–54. doi:10.1017/S1537592714003120
- Gurjar, O., Bansal, T., Jangra, H., Lamba, H. and Kumaraguru, P. (2022). Effect of popularity shocks on user behaviour. In *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media (ICWSM 2022)*, 6(1), pp. 258–269). <https://doi.org/10.1609/icwsml.v16i1.19289>
- Güvenli Web. (2023). Sosyal medya denetimi ve ifade özgürlüğü. *Güvenli Web*. <https://www.guvenliweb.org.tr/blog-detay/sosyal-medya-denetimi-ve-ifade-ozgurlugu>
- Haggerty, K. D. and Ericson, R. V. (2000). The surveillant assemblage. *British Journal of Sociology*, 51(4), pp. 605–622. <https://doi.org/10.1080/00071310020015280>
- Harari, Y. N. (2017). *Yarının kısa bir tarihi* (P. N. Taneli, Çev.). Kolektif Kitap.
- Hargittai, E. (2015). Is bigger always better? Potential biases of big data derived from social network sites. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 659(1), pp. 63–76. <https://doi.org/10.1177/0002716215570866>
- Hartmann, C. and Noesselt, N. (2019). *China's new role in African politics: From non-intervention towards stabilization?* Routledge.
- Harvey, D. (2010). *The enigma of capital and the crises of capitalism*. Profile
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- He, W., Gordon, M. L., Popowski, L. and Bernstein, M. S. (2023). Cura: Curation at social media scale. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.1145/3610186>
- Helberger, N. (2020). The political power of platforms: How current attempts to regulate misinformation amplify opinion power. *Digital Journalism*, 8(6), pp. 842–854. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1773888>
- Hintz, A., Dencik, L and Wahl-Jorgensen, K. (2020). *Digital Citizenship in a Datafied Society*. Polity.
- Hoffman, S. (2022). China's Tech-Enhanced Authoritarianism. *Journal of Democracy*, 33 (2), pp. 76–89. <https://doi.org/10.1353/jod.2022.0019>
- Hoof, F. and Böll, S. (2019) Culture, Technology, and Process in “Media Theories”: Towards a Shift in the Understanding of Media in Organizational Research, *Organization*, 26(5), pp. 636–654.

- Horn, E. (2007). Editor's introduction: 'There are no media'. *Grey Room*, 29(1), pp. 6–13. <https://doi.org/10.1162/grey.2007.1.29.6>
- Hsu, S., Vaccaro, K., Yue, Y., Rickman, A. and Karahalios, K. (2020). Awareness, navigation, and use of feed control settings online. In *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '20)* (pp. 1–13). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376688>
- Hsu, S.; Vaccaro, K.; Yue, Y.; Rickman, A.; and Karahalios, K. 2020. *Awareness, Navigation, and Use of Feed Control Settings Online*. In CHI.
- Huang, H. (2015). Propaganda as signaling. *Comparative Politics*, 47(4), pp. 419–444. <https://doi.org/10.5129/001041515816103220>
- Hunt, R. A. (2013). *Essays concerning the entry and survival strategies of entrepreneurial firms: A transaction perspective* (Publication No. 3561978) [Doctoral dissertation, University of Colorado Boulder]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Huws, U. (2016). Logged labour: A new paradigm of work organisation? *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10(1), pp. 7–26. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.10.1.0007>
- Isin, E. and Ruppert, E. (2020). *Being Digital Citizens*. Rowman & Littlefield.
- Jarrahi, M. H. (2019). In the age of the smart artificial intelligence: APs dual capacities for automating and informing work. *Business Information Review*, 36(4), pp. 178–187. <https://doi.org/10.1177/0266382119883999>
- Jarrahi, M. H., & Sutherland, W. (2019). Algorithmic management and algorithmic competencies: Understanding and appropriating algorithms in gig work. In N. Taylor, C. Christian-Lamb, M. Martin, & B. Nardi (Eds.), *Information in Contemporary Society*. iConference 2019. Lecture Notes in Computer Science, 11420 (pp. 578–589). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15742-5_55
- Joachims, T., Granka, L., Pan, B., Hembrooke, H., & Gay, G. (2017). Accurately interpreting clickthrough data as implicit feedback. In *Proceedings of the 28th Annual International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval (SIGIR '05)* (pp. 154–161). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/1076034.1076063>
- John-Mathews, J.M. and Cardon, D. (2022). The crisis of social categories in the age of AI. *Sociologica*, 16(3), pp. 5–16. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/15931>
- Jungherr, A., Schoen, H., Posegga, O. and Jürgens, P. (2017). Digital trace data in the study of public opinion: An indicator of attention toward politics rather than political support. *Social Science Computer Review*, 35(3), 336–356. <https://doi.org/10.1177/0894439316631043>

- Just, N. and Latzer, M. (2017). Governance by algorithms: Reality construction by algorithmic selection on the Internet. *Media, Culture & Society*, 39(2), pp. 238–258. <https://doi.org/10.1177/0163443716643157>
- Kaine, S. and Josserand, E. (2019) The organisation and experience of work in the gig economy. *Journal of Industrial Relations*, 61, 479–501. <https://doi.org/10.1177/0022185619865480>
- Kallinikos, J. and Constantiou, I. D. (2015). Big data revisited: A rejoinder, *Journal of Information Technology*, 30(1): 70–74. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.36>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A. and Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), pp. 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kelty, C. M. (2017). Too much democracy in all the wrong places: Toward a grammar of participation. *Current Anthropology*, 58(15), pp. 77–90. <https://doi.org/10.1086/688705>
- Kenney, M. and Zysman, J. (2020). The platform economy: restructuring the space of capitalist accumulation. *Cambridge Journal Of Regions, Economy And Society*, 13(1). Pp. 55–76. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3497978>
- Kim, J. N. and Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), pp. 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- King, G., Pan, J. and Roberts, M. E. (2017). How the Chinese government fabricates social media posts for strategic distraction, not engaged argument. *American Political Science Review*, 111(3), pp. 484–501. <https://doi.org/10.1017/S0003055417000144>
- Kling, R. and Iacono, S. (1984). The control of information systems developments after implementation. *Communications of the ACM*, 27(12), 1218–1226.
- Kooiman, J. and Jentoft, S. (2009.) Meta-Governance: Values, norms and principles, and the making of hard choices. *Public Administration*, 87(4), pp. 818–836 <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01780.x>
- Kozyreva, A., Lorenz-Spreen, P., Hertwig, R., Lewandowsky, S. and Herzog, S. M. (2021). Public attitudes towards algorithmic personalization and use of personal data online: Evidence from Germany, Great Britain, and the United States. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), pp. 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00787-w>
- Kraemer, K. and King, J. L. (2006). Information technology and administrative reform: Will e-government be different? *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 2(1), 1–20. <https://cscholarship.org/uc/item/2rd511db>

- Lange, A.C., Lenglet, M. and Seyfert, R. (2018). On studying algorithms ethnographically: Making sense of objects of ignorance. *Organization*, 26(4), pp. 598-617. <https://doi.org/10.1177/1350508418808230> (Original work published 2019)
- Larkin, T. J, and Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. McGraw-Hill.
- Latour, B. (1999). On recalling ANT. *The Sociological Review*, 47(1), pp. 15–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1999.tb034>
- Latzer M, and Festic, N. (2019). A guideline for understanding and measuring algorithmic governance in everyday life. *Internet Policy Review*, 8(2), pp. 1–19. <https://doi.org/10.14763/2019.2.1415>
- Leavitt, H. J. and Whisler, T. L. (1958). Management in the 1980s. *Harvard Business Review*, 41. <https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s>
- Leber, A. and Abrahams, A. (2019). A storm of tweets: Social media manipulation during the Gulf crisis. *Review of Middle East Studies*, 53(2), pp. 241–258. <https://doi.org/10.1017/rms.2019.45>
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E. and Dabbish, L. (2015). Working with machines. In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1603–1612). ACM Press. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Lee, M. Y. and Edmondson, A. C. (2017). Selfmanaging organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), pp. 249–253. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Loader, B. D. and Mercea, D. (2011). Networking democracy? Social media innovations and participatory politics. *Information, Communication & Society*, 14(6), pp. 757–769. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2011.592648>
- Lupton, D. (2015). *Digital sociology*. Routledge
- Lyon, D. (2003). *Surveillance as social sorting: privacy, risk, and digital discrimination*. Routledge.
- Lyon, D. (2003). Surveillance technology and surveillance society. In T. J. Misa, P. Brey, & A. Feenberg (Eds.), *Modernity and technology* (pp. 161–183). The MIT Press
- Lyon, D. (2006). The search for surveillance theories. In D. Lyon (Ed.), *Theorising surveillance: The panopticon and beyond* (pp. 3–20). Willan Publishing.
- Lyon, D. (2013). *Gözetim çalışmaları* (A. Toprak, Çev.). Kalkedon Yayıncılık.

- Lyotard, J.F. (1997). *Postmodern durum: Bilgi üzerine bir rapor* (A. Çiğdem, Çev.). Vadi Yayınları.
- MacKinnon, R. (2011). China's "networked authoritarianism". *Journal of Democracy*, 22(2), pp. 32–46. <https://doi.org/10.1353/jod.2011.0033>
- Mader, M., Marinov, N. and Schoen, H. (2022). Foreign anti-mainstream propaganda and democratic publics. *Comparative Political Studies*, 55(10), pp. 246–276. <https://doi.org/10.1177/00104140211060277>
- Mattingly, D. C. and Yao, E. (2022). How soft propaganda persuades. *Comparative Political Studies*, 55(2), pp. 237–268. <https://doi.org/10.1177/00104140211047403>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), pp. 221–234 <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- McLuhan, M. (2005). *Yaradığımız Medya*. (Ü. Oskay, Çev.). Turkuvaz Kitap
- Menendez, R. (2020). *The new big brother – China and digital authoritarianism: A minority staff report*. U.S. Government Publishing Office.
- Meshi, D., Tamir, D. I. and Heckerren, H. R. (2015). The emerging neuroscience of social media. *Trends in Cognitive Sciences*, 19(12), pp. 771–782. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.09.004>
- Meyer, U. (2019). *Digitalization in industry: Between domination and emancipation*. Palgrave.
- Mignano, M. (2022, August 8). The end of social media and the rise of recommendation media. *Medium*. <https://mignano.medium.com/the-end-of-social-media-a88ffed21f86>
- Mousavi, S., Gummadi, K. P., & Zannettou, S. (2024). Auditing algorithmic explanations of social media feeds: A case study of TikTok video explanations. In *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media (ICWSM 2024)*, 18 (1), pp. 1110–1122. AAAI Press. <https://doi.org/10.1609/icwsm.v18i1.31376>
- Mozur, P., Kessel, J. M. and Chan, M. (2019, April 24). Made in China, exported to the world: The surveillance state. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/04/24/technology/ecuador-surveillance-cameras-police-government.html>
- Möhlmann, M. and Zalmanson, L. (2017, December 10–13). Hands on the wheel: Navigating algorithmic management and drivers. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2017)*. Association for Information Systems.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), pp. 19–44. <https://doi.org/10.1177/0893318905276558>

- Munger, K. (2020, July 26). Theorizing TikTok [Substack newsletter]. *Never Met a Science*. <https://kevinmunger.substack.com/p/theorizing-tiktok>
- Munger, K., Bonneau, R., Nagler, J. and Tucker, J. A. (2019). Elites tweet to get feet off the streets: Measuring regime social media strategies during protest. *Political Science Research and Methods*, 7(4), pp. 815–834. <https://doi.org/10.1017/psrm.2018.3>
- MurakamiWood, D. (2013). What is global surveillance? Towards a relational political economy of the global surveillant assemblage. *Geoforum*, 49, pp. 317–326. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.07.001>
- Murgia, M. and Gross, A. (2020, March 27). Inside China's controversial mission to reinvent the internet. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/ba94c2bc-6c27-11ea-9bca-bf503995cd6f>
- Murphree, M. and Anderson, J. A. (2018). Countering overseas power in global value chains: Information asymmetries and subcontracting in the plastics industry. *Journal of International Management*, 24(2), pp. 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.09.007>
- Nadkarni, A. and Hofmann, S. G. (2012). Why do people use Facebook? *Personality and Individual Differences*, 52(3), pp. 243–249. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.007>
- Nambisan, S., Wright, M. and Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8). Pp. 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Napoli, P. M. (2019). *Social media and the public interest: Media regulation in the disinformation age*. Columbia University Press.
- Narayanan, A. (2023, April 10). Twitter showed us its algorithm. What does it tell us? *Knight First Amendment Institute*. <http://knightcolumbia.org/blog/twitter-showedus-its-algorithm-what-does-it-tell-us>
- Nielsen, J. A., Andersen, K. N. and Danziger, J. N. (2016). The power reinforcement framework revisited: Mobile technology and management control in home care. *Information, Communication & Society*, 19(2), pp. 160–177. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.10477844>
- Nilsen, M., Kongsvik, T., & Antonsen, S. (2022). Taming Proteus: Challenges for risk regulation of powerful digital labor platforms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6196. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106196>
- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of Oppression: How Search Engines Reinforce Racism*. New York University Press.
- Noponen, N., Feshchenko, P., Auvinen, T., Luoma-aho, V. and Abrahamsson, P. (2023). Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic

- review of algorithmic management. *Management Review Quarterly*. (Advance online publication). <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00345-5>
- Norris, D. F. and Reddick, C. G. (2013). Local e-government in the United States: Transformation or incremental change? *Public Administration Review*, 73(1), pp. 165–175. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02647.x>
- O'Connor, S. (2016, September 8). When your boss is an algorithm. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/88fdc58e-754f-11e6-b60a-de4532d5ea35>
- Peck, J. and Phillips, R. (2020). The platform conjuncture. *Sociologica*, 14(3), pp. 73–99. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/11613>
- Peck, J. and Theodore, N. (2015). *Fast policy: Experimental statecraft at the thresholds of neoliberalism*. University of Minnesota Press.
- Peters, B. (2016). Digital. In B. Peters (Ed.), *Digital keywords: A vocabulary of information society and culture* (pp. 93–108). Princeton University Press.
- Poudel, A., & Weninger, T. (2024). Navigating the post-API dilemma. In *Proceedings of the ACM on Web Conference 2024 (WWW '24)* (pp. 1251–1262). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3589334.364550>
- Power, M. (2022). Theorizing the economy of traces: From audit society to surveillance capitalism. *Organization Theory*, 3(3), 26317877211052296. <https://doi.org/10.1177/26317877211052296>
- Prey, R. (2018). Nothing personal: Algorithmic individuation on music streaming platforms. *Media, Culture & Society*, 40(7), pp. 1086–1100. <https://doi.org/10.1177/0163443717745147>
- Pultz, S. and Dupret, K. (2020, June). *Pushing and pulling: The micropolitics of virtual communication tools: Exploring emotional labour in a digital context in an agile IT company*. Paper presented at the Nordic Working Life Conference: The Changing Nature of Nordic Working Life, Reykjavik, Iceland. <https://forskning.ruc.dk/en/publications/pushing-and-pulling-the-micropolitics-of-virtual-communication-to>
- Rader, E. and Gray, R. (2015). Understanding user beliefs about algorithmic curation in the Facebook News Feed. In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '15)* (pp. 173–182). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702174>
- Rader, E., Cotter, K., & Cho, J. (2018). Explanations as mechanisms for supporting algorithmic transparency. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '18)* (pp. 1–13). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3173574.317367>
- Radu, R. (2019). *Negotiating internet governance*. Oxford University Press.
- Rahman, H. A., Karunakaran, A. and Cameron, L. D. (2024). Taming platform power: Taking accountability into account in the management of plat-

- forms. *Academy of Management Annals*, 18(1), pp. 251-294. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0090>
- Rathje, S., Robertson, C., Brady, W. J. and Van Bavel, J. J. (2022). People think that social media platforms do (but should not) amplify divisive content. *PsyArXiv*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/gmun4>
- Reed, M. I. (1996). Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization Studies*, 17(4), pp. 573–597. <https://doi.org/10.1177/017084069601700402>
- Resmî Gazete. (2007). 5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun. *Resmî Gazete*, (26530). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070523-16.htm>
- Resmî Gazete. (2020). 7253 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. *Resmî Gazete*, (31202). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/07/20200731-1.htm>
- Resmî Gazete. (2022). 7418 sayılı Basın Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun [Kamuoyunda “Dezenformasyon Yasası” olarak bilinir]. *Resmî Gazete*, (31987). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/10/20221018-1.htm>
- Ricart, J., Snihur, Y., Carrasco-Farré, C. and Berrone, P. (2020). Grassroots resistance to digital platforms and relational business model design, *Strategy Science*, 5(3), pp. 271-291. <https://doi.org/10.1287/stsc.2020.0104>
- Rietveld, J. and Eggers, J. P. (2017). Demand heterogeneity in platform markets: Implications for complementors. *Organization Science*, 29(2), pp. 304–322. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1183>
- Ritzer, G. (2018). Contemporary capitalism and the ‘new’ prosumer. In F. F. Wherry & I. Woodward (Eds.), *The Oxford handbook of consumption* (pp. 75–94). Oxford University Press.
- Roberts, M. E. (2018). *Censored: Distraction and Diversion Inside China’s Great Firewall*. Princeton University Press.
- Rogers, L., De Brún, A., Birken, S. A., Davies, C. and McAuliffe, E. (2020). The micropolitics of implementation: A qualitative study exploring the impact of power, authority, and influence when implementing change in healthcare teams. *BMC Health Services Research*, 20, 1059. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05905-z>
- Rose, E. (2014). Who’s controlling who? Personal communication devices and work. *Sociology Compass*, 8(8), ss. 1004–1017. <https://doi.org/10.1111/soc4.12194>

- Rosenblat, A. and Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: a case study of Uber's drivers. *International Journal of Commun*, 10, pp. 3758–3784. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2686227>
- Rozenas, A. and Stukal, D. (2019). How autocrats manipulate economic news: Evidence from Russia's state-controlled television. *The Journal of Politics*, 81(3), pp. 982–996. <https://doi.org/10.1086/703208>
- Ruck, K. and Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Sadowski, J. (2020). The internet of landlords: Digital platforms and new mechanisms of rentier capitalism. *Antipode*, 52(2), pp. 562–580. <https://doi.org/10.1111/anti.12595>
- Schildt, H. (2017). Big data and organizational design - the brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency. *Innovation*, 19, pp. 23–30. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1252043>
- Schneider, N. (2018)i An internet of ownership: democratic design for the online economy. *Sociologic Review*, 66, pp. 320–340. <https://doi.org/10.1177/0038026118758533>
- Schofield, P. (2009). *Bentham: a guide for the perplexed*. Continuum.
- Scholz, T. and Schneider, N. (2017). *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, a New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*. OR Books.
- Schrape, J.-F. (2019). The promise of technological decentralization: A brief reconstruction. *Society*, 56(1), pp. 31–37. <https://doi.org/10.1007/s12115-018-00321-w>
- Schultze, U. and Orlikowski, W. J. (2004). A practice perspective on technology-mediated network relations: The use of internet-based self-serve technologies. *Information Systems Research*, 15(1), pp. 87–106. <https://doi.org/10.1287/isrc.1030.0016>
- Shaffer, J. (2000). *The leadership solution*. McGraw-Hill.
- Sherman, J. and Morgus, R. (2018, December 5). Authoritarians are exporting surveillance tech, and with it their vision for the internet. *Council on Foreign Relations – Net Politics*. <https://www.cfr.org/blog/authoritarians-are-exporting-surveillance-tech-and-it-their-vision-internet>
- Shmargad, Y. and Klar, S. (2019). How partisan online environments shape communication with political outgroups. *International Journal of Communication*, 13, pp. 2287–2313. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/10127>
- Sørensen, E. and Torfing, J. (2009). making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), pp. 234–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>

- Spence, W.R. (1994), *Innovation: The communication of change in ideas*. Chapman & Hall.
- Stanton, J. M., & Stam, K. R. (2003). Information technology, privacy, and power within organizations: A view from boundary theory and social exchange perspectives. *Surveillance & Society*, 1(2), pp. 152–190. <https://doi.org/10.24908/ss.v1i2.3351>
- Stark, D. (2022). Questioning humans versus machines: Artificial intelligence in class conflict. *Administrative Science Quarterly*, 67(3), pp. 42–46. <https://doi.org/10.1177/00018392221095682>
- Stark, D. and Pais, I. (2020). Algorithmic management in the platform economy. *Sociologica*, 14(3), pp. 47– 72. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/12221>
- Sunstein, C. R. (2017). *Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media*. Princeton University Press.
- Süleyman, B. A. (2021). Çağdaş Epistemolojide Mistik İnançların Epistemolojik Değerine İlişkin Problemler ve Çözüm Arayışları. *Eskişehir Osman-gazi Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(1), ss. 481-505. <https://doi.org/10.51702/esoguifd.852236>.
- Taplin, J. (2017). *Move fast and break things: How Facebook, Google, and Amazon have cornered culture and what it means for all of us*. Pan Macmillan.
- Taska, L. (2017). Scientific management. In A. Wilkinson, S. J. Armstrong, & M. Lounsbury (Eds.), *The Oxford handbook of management* (pp. 19–38). Oxford University Press.
- Taylor, A. (2014). *The people's platform: Taking back power and culture in the digital age*. Random House Canada.
- Thomas, M., Le Masson, P., Weil, B. and Legrand, J. (2021). The future of digital platforms: The future of digital platforms: Conditions of platform overthrow.” *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 80-95. <http://doi.org/10.1111/caim.12422>
- Till, C. (2018). Commercialising bodies: Action, subjectivity and the new corporate health ethic. In A. Nafus (Edt), *Quantified lives and vital data* (pp. 229–249). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66988-4_11
- Tilson, D., Lyytinen, K. and Sørensen, C. (2010). Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), pp. 748–759. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318>
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. William Morrow.
- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st Century*. Bantam Books.

- Tucker, J. A., Theocharis, Y., Roberts, M. E., and Barberá, P. (2017). *From liberation to turmoil: Social media and democracy*. *Journal of Democracy*, 28(4), pp. 46–59. <https://doi.org/10.1353/jod.2017.0064>
- U.S. Senate Select Committee on Intelligence. (2019). Russian active measures campaigns and interference in the 2016 U.S. election. *Volume 2: Russia's use of social media*. U.S. Government Publishing Office.
- Valentine, M., & Hinds, R. (2021). 'Rolling up the leaf node' to new levels of analysis: How algorithmic decision-making changes roles, hierarchies, and org charts [Working paper]. Stanford University, Department of Engineering.
- Valenzuela, S. (2013). Unpacking the use of social media for protest behavior: The roles of information, opinion expression, and activism. *American Behavioral Scientist*, 57(7), pp. 920–942. <https://doi.org/10.1177/0002764213479375>
- Vallas, S. and Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, pp. 273–294. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857>
- Van Dijck, J., Nieborg, D. and Poell, T. (2019). Reframing platform power. *Internet Policy Review*, 8(2), pp. 1–18. <https://doi.org/10.14763/2019.2.1414>
- Van Dijck, J., Poell, T. and De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Vismann, C. (2008). *Files: Law and Media Technology (Meridian)*. Stanford University Press.
- Wagner, C., Strohmaier, M., Olteanu, A., Kıcıman, E., Contractor, N. and Eliassi-Rad, T. (2021). Measuring algorithmically infused societies. *Nature*, 595(7866), pp. 197–204. <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03666-1>
- Walters, W. (2012). *Governmentality: Critical Encounters*. Routledge.
- Watkins, E. and Stark, D. (2018). The Möbius organizational form: Make, buy, cooperate, or coopt? *Sociologica*, 12(1), pp. 65–80. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/8364>
- Webster, F. (2014). *Theories of the Information Society*. Routledge.
- Welch, M. and Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whitson, J. R. (2014). Foucault's fitbit: Governance and gamification. In S. P. Walz & S. Deterding (Edt), *The gameful world: Approaches, issues, applications*, (pp. 339–358). MIT Press.
- Whitworth, B. (2011). Internal communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 157–181). Jossey-Bass.
- Wijermars, M. and Lokot, T. (2022). Is Telegram a harbinger of freedom? The performance, practices, and perception of platforms as political actors

- in authoritarian states. *Post-Soviet Affairs*, 38(1–2), pp. 125–145. <https://doi.org/10.1080/1060586X.2022.2030645>
- Wu, K. J. (2019, April 25). Radical ideas spread through social media. Are the algorithms to blame? *PBS NewsHour*. <https://computationalsociety.yale.edu/news/radical-ideas-spread-through-social-media-are-algorithms-blame>
- Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F. and Peter, M. K. (2024). Using a digital internal communication strategy for digital capability development. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), pp. 167-188. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2330405>
- Yeung, K. (2017). “Hypernudge”: Big data as a mode of regulation by design. *Information, Communication & Society*, 20(1), pp. 118–136. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1186713>
- Yuen, K. F., Lee, J. Da, Nguyen, C. T. and Wang, X. (2024). Leveraging social media for stakeholder engagement: A case on the ship management industry. *Information*, 15(11), pp. 693. <https://doi.org/10.3390/info15110693>
- Zaraket, W., Garios, R. and Abdel Malek, L. (2018). The impact of employee empowerment on the organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), pp. 284- 298. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13528>
- Zeller, B. and Atherton, M. (2025). Liberal democracy, society and the digital revolution. *Liverpool Law Review*, 46, pp. 137-152. <https://doi.org/10.1007/s10991-025-09380-6>
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine*. NY Basic Book.
- Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism. In W. Longhofer and D. Winchester (Eds.), *Social theory re-wired* (pp. 203–213). Routledge.
- Zuboff, S. (2021). *Gözetleme kapitalizmi çağı* (T. Uzunçelebi, Çev.). Okuyan Us Yayın.
- Zuboff, . (2019). “The age of surveillance capitalism.” *In Social theory re-wired*, pp. 203-213. Routledge, 2023.
- Zuzul, T., Pahnke, E. C., Larson, J., Bourke, P., Caurvina, N., Shah, N. P., Amini, F., Weston, J., Park, Y., Vogelstein, J., White, C. and Priebe, C. E. (2021). Dynamic silos: Increased modularity in intra-organizational communication networks during the Covid-19 pandemic. *Management Science*, 71(4), 3428-3448. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02797>

Geleceğin Örgütlerinde Güç ve Politika

Zarovshan Babayeva¹

Özet

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojilerinin gelişimi, örgütlerin yapısını, kültürünü ve yönetim biçimlerini köklü şekilde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, özellikle “güç” ve “politika” kavramlarının örgüt içindeki rolünü yeniden tanımlamakta ve geleneksel yönetim modellerinin sınırlarını zorlamaktadır. Geçmişte güç, hiyerarşik pozisyon, statü ve otoriteye dayalı bir araç olarak görülürken; geleceğin örgütlerinde güç, bilgiye erişim, yenilik üretme, dijital farkındalık, ilişki ağlarını yönetme ve değişime uyum sağlama gibi faktörlerle tanımlanmaktadır. Bu anlayış, gücü yalnızca yönetsel yetki değil, bilgiyi dönüştürme, kolektif vizyon oluşturma ve iş birliği süreçlerini yönetme becerisi olarak yeniden yorumlamaktadır. Örgütsel politika ise artık çıkar çatışmalarının değil, stratejik etkileşimin, değer temelli iletişimin ve kültürel uyumun bir göstergesi hâline gelmiştir. Geleceğin örgütlerinde politika, bireylerin ve grupların güç oyunlarını değil, ortak hedefler doğrultusunda uyumlu ilişkiler kurma ve sürdürülebilir iletişim geliştirme becerisini yansıtmaktadır. Bu süreçte liderlik anlayışı da köklü biçimde değişmektedir. Gücün manipülatif kullanımını reddeden, etik, kapsayıcı ve paylaşımcı liderlik yaklaşımları ön plana çıkmakta; yöneticiler bilgi akışını tek merkezde toplamak yerine, katılımcı karar alma kültürünü teşvik etmektedir. Böylece örgütler, güven, şeffaflık ve dayanışma üzerine inşa edilen yeni bir yönetim kültürüne evrilmektedir. Dijital çağla birlikte ortaya çıkan “algoritmik güç” ve “veri temelli yönetim” olguları, örgütsel yapıları hem fırsatlarla hem de risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Yapay zekâ ve büyük veri analizleri, karar alma süreçlerinde nesnelliği artırsa da, etik sınırların belirsizleşmesi, veri gizliliği ve mahremiyetin zedelenmesi gibi yeni sorun alanları yaratmaktadır. Bu nedenle geleceğin örgütlerinde yöneticilerin yalnızca stratejik değil, aynı zamanda etik farkındalık, dijital sorumluluk ve sosyal empati becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bölümde geleceğin örgütlerinde güç dağılımını etkileyen faktörler ve politika belirleyen koşullar üzerinde durulmuştur.

1 Prof. Dr. Pedagogical Sciences, Nakhchivan State University, Azerbaijan,
dr.zarifbabayeva@gmail.com

1.Giriş

XXI. yüzyılda yaşamın tüm alanlarında güç dengesinin değiştiği gözlemlenmektedir. İster ekonomi, ister eğitim veya günlük yaşamda olsun, insan ilişkilerinde giderek daha fazla zorluk yaşanmaktadır. Bu yüzyıl insanı, önceki dönemlere kıyasla daha hırslı, daha zeki ve konfor, eğlence gibi unsurlara daha fazla eğilimli olması nedeniyle, yaşamını daha karmaşık bir hâle getirmiştir. İnsanlar arası ilişkilerdeki gerginlik, toplumlara da yansımış ve güç anlayışının öncelikle fiziksel boyutunu öne çıkarmıştır. Foucault'nun (1980) bilgiye dayalı güç yaklaşımı, Castells'in (2000) ağ toplumu modeli ve Zuboff'un (2019) gözetim kapitalizmi kavramı, bu dönüşümün entelektüel temelini oluşturmaktadır. Foucault, gücü bilgi üretimiyle iç içe geçmiş dinamik bir süreç olarak tanımlarken; Castells, ağ toplumunda gücün bağlantı kurabilme yeteneğinde yoğunlaştığını vurgular. Zuboff ise dijital çağda gücün veri kontrolü üzerinden yeniden şekillendiğini ileri sürmektedir. Zuboff'a göre, dijital çağda güç artık geleneksel biçimde değil, verilerin kim tarafından toplandığı ve yönetildiğine göre yeniden şekillenmektedir. Yani, gücün kaynağı artık fiziksel kaynaklar veya siyasi otorite değil, veri üzerindeki kontroldür. Örneğin, Google, Meta (Facebook) ve Amazon gibi şirketler, insan davranışlarını izleyerek topladıkları veriler sayesinde büyük bir güç elde etmektedir. Zuboff, bunu "gözetim kapitalizmi" (surveillance capitalism) olarak adlandırmakta ve bu yeni dönemde verileri kim yönetiyorsa, gücü de o kişinin veya kurumun elinde olduğunu belirtmektedir. Bu düşünsel çerçeve, geleceğin örgütlerinde gücün yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda teknolojik, bilişsel ve etik bir nitelik kazandığını göstermektedir. Bu da kendi sırasında farklı ölçeklerdeki kurumlara, devletlere ve dünyamıza yansyarak insanlığı sürekli yer değiştirme ve göç etme zorunluluğu içinde bırakmaktadır. Sonuç olarak, geleceğin örgütlerinde güç ve politika kavramları etik liderlik, bilgi paylaşımı, dijital yönetim, sosyal zeka, sürdürülebilirlik ve değer temelli örgüt kültürü ekseninde yeniden inşa edilecektir. Bu yeni paradigma, örgütlerin rekabet üstünlüğünü yalnızca ekonomik çıktılarla değil, insan-merkezli, öğrenen ve sorumluluk bilinci yüksek bir kültürle sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

2. Örgütsel Güç ve Politika Alınındaki Dönüşümler

2.1.Güç Anlayışının Değişimi

Geleneksel olarak güç, hiyerarşik pozisyonlarla ve organizasyondaki resmi yetkiyle tanımlanırdı. Ancak dijitalleşme ve küreselleşme süreciyle birlikte güç kavramı da dönüşüme uğramıştır. Günümüzde bilgi, uzmanlık ve sosyal ağlar, gücün önemli kaynakları hâline gelmiştir (Pfeffer, 2010).

Örneğin, teknoloji şirketlerinde geleneksel yöneticilerin yanında uzman çalışanlar ve proje liderleri, bilgi temelli güçleri sayesinde organizasyonda söz sahibidir. Google gibi şirketlerde hiyerarşi daha yatay ve ağ temelli bir yapıya dayanmaktadır; bu durum, gücün dağılımını değiştirir (Baldoni, 2017). 2023 yılında yapılan bir araştırmaya göre, organizasyonlarda bilgiye erişimi olan çalışanlar, resmi bir pozisyonları olmasa bile karar alma süreçlerinde etkin rol oynamaktadır (Davenport, 2023). Unutulmamalı ki, İnsan amili daim yüksek tutulmalı, manevi değerler korunmalıdır.

2.2.Siyaset ve Çıkarların Yönlendirilmesi

Örgüt içi siyaset, farklı çıkar gruplarının kendi amaçları doğrultusunda kaynakları kontrol etme çabasıdır. Gelişen iş ortamında, kaynakların kısıtlı olması ve rekabetin artması nedeniyle siyaset daha karmaşık hale gelmiştir (Mintzberg, 1983). Örnek olarak, büyük şirketlerde departmanlar arası çıkar çatışmaları sıkça görülür. Microsoft'un 1990'lı yıllarda yaşadığı yazılım ve donanım ekipleri arasındaki çatışmalar, güçlü bir siyaset ortamının örneğidir (Cusumano, 1995). Ancak günümüzde etik liderlik ve şeffaflık gereksinimi artmaktadır. Bu durum, siyaset yapmanın açık kurallara dayandırılmasını ve örgüt içi adaletin sağlanmasını zorunlu kılmaktadır (Kernaghan, 2010).

2.3.Etik ve Şeffaf Güç Kullanımı

Modern örgütlerde gücün kötüye kullanımı hem çalışan memnuniyetini düşürmekte hem de kurumsal itibara zarar vermektedir. Bu nedenle, etik ve şeffaflık, güç kullanımının vazgeçilmez kriterleri haline gelmiştir (Brown & Treviño, 2006). Örneğin, Johnson & Johnson'ın 1982'de Tylenol zehirlenmesi krizinde sergilediği şeffaflık ve etik tutum, şirketin itibarını korumasında kritik rol oynamıştır (Fombrun, 1996). Günümüzde şirketler, "kurumsal sosyal sorumluluk" ve "etik liderlik" anlayışlarını benimseyerek, güç kullanımını daha hesap verebilir hale getirmektedir (Donaldson & Preston, 1995).

2.4.Dijital Güç ve Politika

Dijitalleşme, güç ve politikanın yapılarını radikal biçimde değiştirmiştir. Sosyal medya, veri analitiği ve yapay zeka, karar alma süreçlerinde yeni güç araçları olarak ortaya çıkmıştır (Zuboff, 2019). Bir örnek olarak, sosyal medya platformları çalışanların ve müşterilerin sesini duyurmasına imkan tanıyarak, örgütlerde gücün sadece üstten alta değil, yatay ve tabandan yukarıya doğru da yayılmasına neden olmuştur (Kaplan & Haenlein, 2010). Ayrıca, büyük veri ve yapay zeka teknolojileri, örgüt içindeki bilgi akışını kontrol edenlerin güç konumlarını güçlendirmektedir. Amazon'un veri odaklı yönetim sistemi, karar alma süreçlerinde önemli bir gücü temsil eder (Davenport, 2018).

2.5.Liderliğin Yeni Biçimleri

Geleneksel otoriter liderlik yerini daha katılımcı, esnek ve paylaşımcı liderlik tarzlarına bırakmaktadır. Güç, tek bir merkezde değil, ekipler ve ağlar arasında paylaşılan bir kaynak olarak görülmektedir (Northouse, 2019). Örneğin, Agile yönetim yöntemleri, liderliğin ekipler arası koordinasyon ve iş birliğine dayandığını gösterir. Spotify ve Netflix gibi firmalar, takım bazlı güç paylaşımıyla yüksek performans elde etmektedir (Rigby ve diğ., 2016). Bu yeni liderlik biçimleri, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp, inovasyonu teşvik ederek örgütlerin rekabet gücünü artırmaktadır.

3. Geleceğin Organizasyonlarında Güç

Sabit bir statü veya pozisyon olarak değil, sürekli değişen ve adaptasyon gerektiren bir fenomen olarak kabul edilecektir. Teknolojinin hızlı gelişimi ve küresel piyasa koşulları, organizasyonların çevik olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durum, gücün nasıl kullanılacağını ve kimler tarafından yönetileceğini sürekli olarak yeniden gözden geçirme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, güç ilişkileri yalnızca organizasyon içi bağlamda değil, aynı zamanda dış paydaşlarla (müşteriler, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar) kurulan ilişkiler çerçevesinde de şekillenecektir (Yukl, 2013). Gücün yalnızca bireylerde veya belirli gruplarda yoğunlaşması yerine, kolektif ve paylaşılmış liderlik anlayışları ön plana çıkacaktır. Bu yaklaşım, özellikle inovasyon ve yaratıcılık gerektiren alanlarda kritik bir öneme sahiptir. Paylaşılmış güç, organizasyon içi dayanışmayı ve işbirliğini artırarak daha sürdürülebilir ve başarılı bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Pearce & Conger, 2003). Güç ve politika unsurlarının artışıyla birlikte etik ikilemler de kaçınılmazdır. Örneğin, veri toplama ve yönetim süreçlerinde gizlilik ve kişisel hayatın korunması konuları ön plana çıkmaktadır. Gelecekte organizasyonlar, yalnızca etkin güç kullanımına değil, aynı zamanda gücün etik ve sosyal sorumluluk çerçevesinde yönetilmesine de önem vermelidir (Floridi, 2019). Çeşitli kültürlerden, yaş gruplarından ve cinsiyetlerden insanların organizasyonlara dahil olması, güç ve politika dinamiklerini değiştirmektedir. Çeşitlilik, farklı bakış açıları sayesinde gücün dağılımını ve politika stratejilerini etkileyerek karar alma süreçlerini daha zengin ve dengeli hale getirmektedir (Roberson, 2019). Öte yandan, teknolojinin hem güç hem de politika alanında yarattığı yeni fırsatlarla birlikte çeşitli tehditler de söz konusudur. Organizasyonlar, bu riskleri yönetmeyi öğrenmeli ve politika uygulamalarını bu yeni gerçekliklere uygun şekilde uyarlamalıdır (Von Solms & Van Nickerk, 2013). Örneğin, siber güvenlik riskleri güç yapılarını zayıflatabileceği gibi, aynı zamanda yeni güç alanlarının oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda amaç,

organizasyonların gücünü kaybetmeden dengeyi normalleştirmesi ve bu doğrultuda stratejik yapılarını kurmaya odaklanması olmalıdır.

3.1. Gevşek Yapılı, Yatay Örgütlerde İktidarın İşleyişi

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve müşteri taleplerindeki değişimler, organizasyonların yapı ve yönetim modellerinde temel değişikliklere yol açmıştır. Geleneksel, merkezi ve dikey hiyerarşiye dayalı organizasyon yapıları, modern iş ortamının gereksinimlerini karşılamakta zorlanmaktadır. Bunun sonucunda, daha çevik, uyumlu ve işbirliğine dayalı modeller — özellikle gevşek yapılı (loosely coupled) ve yatay organizasyonlar öne çıkmıştır (Uhl-Bien & Marion, 2009). Gevşek yapılı organizasyonlar, birbirine nispeten bağımsız fakat bağlantılı modüllerden oluşan, daha fazla esneklik ve değişimlere adaptasyon imkanı sunan sistemler olarak tanımlanır (Weick, 1976). Bu tür organizasyonlar, iç koordinasyonu hafifleterek farklı birimlerin bağımsız faaliyet göstermesine olanak tanır ve böylece hızla değişen ortamlarda daha etkili olur (Orton & Weick, 1990). Aynı zamanda, yatay organizasyonlar hiyerarşinin azaldığı, karar alma ve gücün daha çok paylaşıldığı, işbirliği ve sosyal ilişkilerin ön planda olduğu yapılardır. Bu organizasyonlarda iktidar yalnızca formal pozisyonlardan değil, aynı zamanda sosyal ilişkiler, bilgi paylaşımı ve konsensüs yoluyla şekillenir (Provan & Kenis, 2019). Modern organizasyonlarda gücün bu şekilde dağıtılması ve yönetilmesi, sadece organizasyonun içinde değil, aynı zamanda dış ilişkilerinde de önemli rol oynar. Bu bağlamda, ağ yönetimi (network governance) modelleri, farklı organizasyonlar arasındaki karşılıklı etkileşim ve koordinasyonu sağlayarak daha geniş ekosistemlerin etkili yönetimine olanak tanır (Kenis & Provan, 2009). Sonuç olarak, modern iş dünyasında organizasyonların etkinliği, çevikliği ve sürdürülebilirliği için gevşek yapılı ve yatay yapılarda gücün yenilikçi ve paylaşılmış şekilde işlemesi zorunludur. Bu da sadece formal güç ve hiyerarşinin değil, sosyal ilişkilerin, işbirliğinin ve konsensüsün güçlendirilmesiyle mümkün olur (Uhl-Bien & Marion, 2009; Provan & Kenis, 2019).

3.3. Geleneksel Dikey Hiyerarşiden Farklı Olarak Güç Dağılımı

Geleneksel örgüt yapılarında güç, genellikle merkezi bir otorite etrafında toplanır ve dikey hiyerarşik bir düzen içinde akar. Bu modelde karar verme süreçleri yukarıdan aşağıya doğru ilerler, ve astlar üstlerin direktiflerine tabi olur. Ancak, günümüzün hızlı değişen ve karmaşık iş ortamlarında bu merkeziyetçi model esneklik ve hızlı adaptasyon konusunda yetersiz kalmaktadır (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980).

4. Modern Güç Dağılımı Yaklaşımları

Günümüzde güç dağılımı daha yatay, paylaşılmış ve ağ temelli (network-based) yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar;

1. **Dağıtılmış Güç (Distributed Power):** Gücün örgüt içinde birçok noktaya yayıldığı ve farklı aktörler arasında paylaşıldığı yapı (Gibson, 2003).
2. **Ağ Yönetimi (Network Governance):** Örgütlerin ve aktörlerin birbirine bağlı olduğu ağlarda güç ve kaynakların koordinasyonu (Provan & Kenis, 2019).
3. **Paylaşılan Liderlik (Shared Leadership):** Liderliğin ve karar verme sorumluluğunun tek bir lider yerine grup üyeleri arasında paylaşıldığı model (Pearce & Conger, 2003).

Geleneksel örgüt yapıları, uzun yıllar boyunca yönetim anlayışının temelini oluşturmuş ve otoritenin belirli bir merkezde toplandığı dikey hiyerarşik sistemlere dayanmıştır. Bu sistemlerde karar alma süreci çoğunlukla üst yönetim tarafından gerçekleştirilmiş, bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü bir biçimde işlemiştir. Bu yapı, sanayi devrimi sonrası dönemde üretim verimliliğini artırmak amacıyla rasyonel ve kontrol odaklı bir model olarak geliştirilmiş, ancak zamanla çevresel belirsizlikler, dijital dönüşüm ve küreselleşme gibi faktörlerle birlikte yetersiz kalmaya başlamıştır. Modern dönemde örgütlerde güç anlayışı, katılımcı, yatay ve ağ temelli yönetim biçimlerine doğru evrilmiştir. Dijitalleşme, bilgiye erişimi demokratikleştirmiş; çalışanların yalnızca emir alan değil, karar süreçlerine katkı sunan aktif bireyler haline gelmesini sağlamıştır. Bu değişim, örgüt içi ilişkilerde formal kontrolün yerini karşılıklı güvene ve etkileşime bırakmıştır. Artık gücün kaynağı yalnızca pozisyon değil, bilgi, yaratıcılık, iletişim becerileri ve sosyal sermaye olmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 1, geleneksel dikey hiyerarşi ile modern güç dağılımı arasındaki temel farkları karşılaştırmalı biçimde göstermektedir:

Tablo 1. Geleneksel Dikey Hiyerarşiden Farklılıklar

Özellik	Geleneksel Dikey Hiyerarşi	Modern Güç Dağılımı
Gücün Merkeziyeti	Yüksek, tek bir otorite merkezidir	Düşük, çoklu ve dağıtılmış odak noktaları vardır
Karar Alma Süreci	Tek yönlü, yukarıdan aşağıya	Çok yönlü, katılımcı ve paylaşılmış
İletişim	Formal, dikey kanallar	Hem resmi hem gayri resmi, yatay ve çapraz
Esneklik ve Adaptasyon	Düşük, yavaş tepki verme	Yüksek, hızlı değişime uyum sağlayabilir
Motivasyon ve Katılım	Astlara dayalı, kontrol ağırlıklı	Çalışan katılımı yüksek, işbirliğine dayalı

Tablo 1’de görüldüğü üzere, geleneksel dikey hiyerarşide güç, kontrol ve otorite tek bir merkezde toplanmakta; bu durum karar alma sürecini yavaşlatmakta ve yenilikçiliği sınırlandırmaktadır. İletişim çoğunlukla formal ve yukarıdan aşağıya yönlüdür; astların süreçlere katılımı sınırlıdır. Bu nedenle örgütsel esneklik düşüktür ve çevresel değişimlere adaptasyon gecikmeli gerçekleşir. Buna karşılık modern örgütlerde güç, **dağıtılmış ve** paylaşılmış bir yapıya sahiptir. Karar alma süreçleri çok yönlüdür, çalışanlar fikir üretiminden uygulamaya kadar aktif rol oynar. İletişim yatay ve çapraz biçimde gerçekleştiğinden bilgi akışı daha hızlı ve etkilidir. Esneklik, çevik yönetim anlayışıyla desteklenmekte; motivasyon bireysel katkı ve işbirliği üzerinden güçlenmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca yönetim yapısında değil, örgütsel kültürde de derin bir paradigma değişimi yaratmıştır.

Modern güç anlayışı, bireyin potansiyelini merkeze alarak yaratıcılığı, yenilikçiliği ve ortak sorumluluk bilincini ön plana çıkarır. Böylece örgütler, hem dinamik çevre koşullarına uyum sağlamak hem de sürdürülebilir başarıyı garanti altına alabilmektedir.

4.1.Güncel Araştırmalardan Örnekler

Wang ve Ark. (2021) COVID-19 pandemisi sırasında birçok kurumun uzaktan çalışma ve gevşek yapıyla yatay organizasyon modellerine hızla adapte olduğunu göstermiştir. Bu tür yapılar, hızlı karar alma ve esnek iş süreçleri sayesinde krize karşı daha dayanıklı olmuştur. Balkundi & Kilduff (2006) tarafından yapılan sosyal ağ analizleri, güç ve etkinliğin formal hiyerarşiden ziyade sosyal bağlantılar ve etkileşim ağları üzerinden şekillendiğini ortaya koymuştur. O’Toole ve Meier (2014) ise kamu sektöründe ağ yönetiminin güç dağılımını artırarak daha demokratik ve etkili kararlar alınmasını sağladığını belirtmiştir.

4.2.Uygulamalı Örnekler

Google: Şirket içinde çok az katı hiyerarşi bulunmakta, proje ekipleri ve çalışanlar arasında güç ve karar yetkisi paylaşılmaktadır. Bu yapı, inovasyonu ve çalışan motivasyonunu artırmaktadır (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Wikipedia: Güç, resmi bir otorite yerine gönüllülerin ve topluluk üyelerinin katkılarına dayalı olarak ağ yapısında yayılmıştır. Yönetim ve kararlar, konsensüs ve sosyal etkileşim yoluyla gerçekleşir (Faraj ve diğ.,, 2011).

Geleneksel dikey hiyerarşik güç modeli, modern organizasyonların karmaşıklığı ve hızlı değişimi karşısında yetersiz kalmaktadır. Dağıtılmış, yatay ve ağ temelli güç dağılımı modelleri, esneklik, hızlı karar alma ve çalışan katılımını artırarak organizasyonların başarısını desteklemektedir. Bu nedenle, modern örgütler güç ilişkilerini yeniden tanımlamakta ve daha paylaşılmış, dinamik yapılar kurmaktadır.

5.Ağ Merkezli Yönetim (Network Governance) Modeli

Ağ merkezli yönetim modeli (network governance), farklı organizasyonlar, birimler veya aktörler arasında ilişkilerin ve işbirliğinin bir ağ yapısı çerçevesinde düzenlenmesini ifade eder. Geleneksel hiyerarşik yönetimden farklı olarak, bu modelde güç ve koordinasyon merkezi olmayan, dağıtık ve dinamik bağlantılar üzerinden gerçekleşir (Provan & Kenis, 2019). Ağ yönetimi, özellikle karmaşık kamu hizmetleri, büyük projeler, ekolojik sistemler veya teknoloji geliştirme gibi çok aktörlü ve yüksek koordinasyon gerektiren alanlarda etkin bir yönetim şekli olarak öne çıkar (Kenis & Provan, 2009). Bu yönetim modelinin faydası ne?

5.1.Ağ Yönetiminin Özellikleri

- **Çok Aktörlü Koordinasyon:** Birden fazla bağımsız aktörün ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapması.
- **Güç Dağılımı:** Gücün belirli bir merkezde toplanmaması, aksine aktörler arasında paylaşılması.
- **Esneklik ve Adaptasyon:** Ağdaki üyeler ihtiyaçlara göre hızlıca organize olabilir ve uyum sağlayabilir.
- **Bağlılık ve Güven:** İşbirliğinin sürdürülebilmesi için ağ üyeleri arasında karşılıklı güven ve bağlılık gereklidir.
- **Yatay İletişim:** Bilgi akışı ve karar alma süreçleri dikey değil, yatay ve çapraz ilişkilerle gerçekleşir.

Ağ Yönetimi Modellerini Provan ve Kenis (2019), ağ yönetimini üç ana modele ayırmıştır. Bunlardan Merkezden yönetilen ağlar (Participant-Governed Networks), ağ üyelerinin kolektif olarak yönetimi üstlendiği ve kararların ortak alındığı yapılar. Örneğin, gönüllü sivil toplum ağları. Dışsal yönetim ağları (Lead Organization Networks), ağda güçlü bir üyenin diğerlerine liderlik ettiği ve koordinasyonu sağladığı yapıdır. Örneğin, büyük bir şirketin küçük tedarikçileri yönettiği ağ. Ağ yöneticisi (Network Administrative Organization - NAO): Ağın yönetimi için bağımsız bir organizasyonun kurulduğu durum. Örneğin, kamu-özel ortaklığı projelerinde kurulan koordinasyon birimleri.

5.2. Ağ Yönetiminin Önemi ve Avantajları

- **Karmaşık Sorunlara Çözüm:** Ağ yapıları, çok paydaşlı ve karmaşık problemleri çözmek için esnek ve uyarlanabilir çözümler sunar (Agranoff & McGuire, 2015).
- **Kaynakların Etkin Kullanımı:** Ortak kaynak paylaşımı ve bilgi alışverişi ile maliyetler azalır, verimlilik artar.
- **Yenilikçilik:** Ağ üyeleri farklı uzmanlık ve deneyimlerini paylaşarak yenilikçi çözümler geliştirir.
- **Katılım ve Şeffaflık:** Karar süreçlerine farklı aktörlerin dahil olması demokratikleşmeyi ve şeffaflığı artırır.

5.5. Güncel Örnekler

Kamu Hizmetleri Ağları: Birçok ülkede sağlık, eğitim veya çevre alanında kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirlikleri ağ yönetimi modeliyle yürütülmektedir (O'Toole & Meier, 2014). Açık Kaynak Yazılım Projeleri: Linux ve Apache gibi projelerde, farklı gönüllü geliştiricilerin işbirliği ve koordinasyonu ağ yönetimi modeli çerçevesinde gerçekleşir (Lerner & Tirole, 2005). Tedarik Zinciri Yönetimi: Büyük şirketlerin tedarikçileri ve lojistik ortakları arasında oluşturdukları işbirliği ağları, üretim süreçlerinin koordinasyonunu sağlar (Christopher, 2016). COVID-19 Pandemisiyle Mücadele Ağları: Farklı sağlık kurumları, devlet organları ve özel sektörün oluşturduğu bilgi paylaşımı ve kaynak koordinasyon ağları (Baptista ve diğ., 2021).

Günümüzün karmaşık ve hızlı değişen dünyasında, klasik dikey hiyerarşiye dayanan yönetim anlayışı giderek yetersiz kalmaktadır. Özellikle çok sayıda aktörün ve kurumun işbirliği yapmak zorunda olduğu kamu hizmetleri, çevre yönetimi, sağlık sektörü ve teknoloji geliştirme gibi alanlarda, ağ merkezli yönetim modelleri ön plana çıkmaktadır. Bu modelde güç ve karar alma süreçleri merkezi bir otoriteden ziyade, bir ağdaki farklı aktörler arasında

paylaşılr ve koordine edilir (Provan & Kenis, 2019). Ağ merkezli yönetim, yalnızca örgüt içi değil, örgütler arası ilişkilerde de etkinliği artırır. Örneğin, ABD’de COVID-19 pandemisi sürecinde farklı sağlık kurumları, devlet organları ve özel sektör işbirliği içinde karmaşık ağlar oluşturarak, kaynak ve bilgi paylaşımını hızlandırmış ve krize karşı daha etkili yanıt verilmesini sağlamıştır (Baptista ve ark., 2021). Bu örnek, ağ yönetiminin gerçek hayattaki krizlere adaptasyon ve koordinasyon sağlama gücünü ortaya koyar. Ağ yapılarında güç dağılımı yataydır ve güç, formal yetkilerden çok sosyal ilişkiler, güven ve bilgi akışı yoluyla ortaya çıkar. Açık kaynak yazılım projeleri (Linux, Apache vb.) bu yapıya klasik örneklerdir. Bu projelerde merkezi bir liderlikten ziyade gönüllülerin ortak çabası, paylaşımı ve konsensüsü ile yönetim sağlanmaktadır (Lerner & Tirole, 2005). Öte yandan, bazı ağlarda güçlü bir lider organizasyon bulunabilir ve bu kuruluş ağın diğer üyelerini koordine eder. Tedarik zinciri ağları bu modele iyi örnektir. Amazon’un küresel tedarikçiler ağı, lider organizasyon rolündeki Amazon tarafından koordine edilir; bu sayede esneklik ve etkinlik dengelenerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanır (Christopher, 2016). Ağ yönetiminin etkinliği, üyeler arasında güven ve bağlılığa dayanır. Güven ilişkisi olmadığı takdirde, bilgi paylaşımı ve koordinasyon aksar; bu da ağın performansını doğrudan etkiler (Kenis & Provan, 2009). Bu nedenle, ağ yönetimi sadece yapısal değil, kültürel ve sosyal dinamikleri de yönetmeyi gerektirir. Ağ merkezli yönetim, özellikle günümüzün karmaşık, çok aktörlü ve hızlı değişen ortamlarında etkin koordinasyon ve işbirliği için vazgeçilmez bir model haline gelmiştir. Gücün dağıtıldığı, esnek ve adaptif yapısı ile organizasyonların sürdürülebilir başarısına katkı sağlar. Özellikle gerçek dünya kriz yönetimi ve inovasyon örnekleri, teorik bilgilerin pratikte nasıl uygulandığını gözler önüne serer. Güven ve koordinasyon ağların başarısında kritik rol oynar; bu da ağ yönetiminin sadece teknik değil, sosyal bir süreç olduğunu gösterir.

6. Adem-i Merkezi Örgütler ve Politik Yapıların Yokluğu / Yeni Biçimi: Derinlemesine Analiz

6.1. Geleneksel Merkeziyetçi Yapıların Sınırlılıkları

Geleneksel örgüt ve devlet yapıları, genellikle gücün ve karar alma yetkisinin merkezde toplandığı, hiyerarşik ve bürokratik sistemlerdir. Bu yapılar, hızlı karar alınmasını engelleyen, esnekliğin az olduğu, bilgi akışının yavaş ve kontrollü olduğu sistemlerdir. Özellikle karmaşık ve dinamik ortamlar bu tür yapıların etkinliğini sınırlar (Roberts, 2020). Örneğin, 2008 küresel finans krizinde merkeziyetçi yapıların hızlı uyum sağlayamaması, krizin derinleşmesine katkıda bulunmuştur. Kararların tek bir merkezde

toplanması, kriz sinyallerinin zamanında algılanmasını ve müdahaleyi zorlaştırmıştır.

6.2. Merkezsizleşme: Gücün Dağılması ve Karar Alma Mekanizmalarının Dönüşümü

Merkezsizleşme, bu sınırlılıkların aşılması için bir çözüm olarak ortaya çıkar. Karar alma süreçlerinin ve gücün, ağdaki farklı düğümler arasında paylaştırılması, daha hızlı, esnek ve yerinde kararlar alınmasını mümkün kılar. Roberts (2020), kamu yönetiminde merkezsizleşmenin kriz yönetimindeki etkinliği artırdığını, yerel yönetimlerin yetkilendirilmesinin afet müdahalelerinde başarıyı yükselttiğini belirtir.

Türkiye özelinde, 1999 Marmara Depremi sonrası uygulanan yerel yönetim reformları merkezsizleşmenin başarılı bir örneğidir. Bu reformlar sayesinde afet yönetiminde yerel aktörlerin karar alma ve uygulama gücü artmış, sahada daha hızlı ve koordineli müdahaleler gerçekleşmiştir (Kandiyoti, 2011).

6.3. Blockchain Teknolojisi ve DAO'lar: Yeni Bir Örgütlenme Paradigması

Blockchain teknolojisi, merkezi otoriteyi ortadan kaldırarak dağıtık ve şeffaf bir kayıt sistemi sunar. Bu teknoloji ile ortaya çıkan DAO'lar, kod tabanlı kurallar ve topluluk oylamalarıyla kendi kendini yöneten yapılar oluşturur (Wright & De Filippi, 2015). 2016 yılında Ethereum üzerinde kurulan "The DAO", merkeziyetsiz organizasyonların ilk büyük denemesidir. 150 milyon doların üzerinde yatırım toplamayı, demokratik katılım ve şeffaflık vaadi, geleneksel yatırım ve yönetim modellerine meydan okumuştur. Ancak güvenlik açısından kaynaklanan saldırı, projenin bölünmesine yol açmıştır. Bu deneyim, teknolojinin vaatleri kadar risklerini de gözler önüne sermiştir (Hassan & De Filippi, 2021). Buna karşın, DAO'lar özellikle finans (DeFi - Merkeziyetsiz Finans), sanat (NFT kolektifleri) ve topluluk yönetimi alanlarında giderek yaygınlaşmaktadır. Örneğin, MolochDAO, Ethereum ekosisteminde protokol geliştirme finansmanı için çalışan merkeziyetsiz bir yapıdır.

6.4. Politik Çatışmalar Yerine Ağ Tabanlı İşbirlikleri

Castells'in (2011) vurguladığı gibi, dijital ağlar sosyal ve politik hareketlerde merkezi otoritenin yerini alan yatay örgütlenmeleri mümkün kılar. Bu, klasik politik rekabet ve çatışma kalıplarını dönüştürür.

Küresel ölçekte "Fridays for Future" hareketi, sosyal medya üzerinden organize olmuş, devletlerle ve uluslararası kuruluşlarla diyalog kuran,

merkezi olmayan bir yapıya sahiptir. Bu hareket, katılımcıların kendi yerel ağlarını kurup güçlendirdiği, ancak aynı zamanda küresel koordinasyon sağladığı bir modeldir (Della Porta & Diani, 2020). Türkiye’de ise Gezi Parkı Protestoları (2013) sosyal medya ağları aracılığıyla hızla yayılan ve merkezi liderlikten bağımsız örgütlenen bir hareket olarak örnek verilebilir. Bu hareketin yatay yapısı, geleneksel siyasi yapıların anlamakta zorlandığı yeni toplumsal dinamikleri ortaya koymuştur.

6.5. Merkezi ve Merkezi Olmayan Yapıların Performans ve Esneklik Açısından Karşılaştırılması

Günümüz örgütlerinde yapısal farklılıklar, karar alma süreçlerinden bilgi akışına, kriz yönetiminden katılım mekanizmalarına kadar birçok alanda etkisini göstermektedir. Özellikle merkezi ve merkezi olmayan (adem-i merkezi) yapılar, örgütsel performans ve çeviklik açısından farklılıklar sergiler. Merkezi yapılar, karar süreçlerinde hiyerarşik kontrolün ağır bastığı, bürokratik engellerin belirgin olduğu yapılardır. Bu tür örgütlerde güç genellikle tek bir merkezde yoğunlaşır ve bilgi akışı sınırlı, tek yönlüdür. Bu durum, değişime hızlı adapte olmayı ve krizlere etkin müdahaleyi zorlaştırır. Katılım genellikle sınırlı olup, elit odaklı karar mekanizmaları ön plana çıkar. Buna karşılık, merkezi olmayan yapılar, karar alma sürecini daha hızlı ve esnek hâle getiren, yerel katılımı teşvik eden ve çok merkezli güç dağılımına sahip yapılar olarak öne çıkar. Bilgi akışı çok yönlü, şeffaf ve açık olup, kriz durumlarında yerel iş birliği ile etkili müdahale imkânı sunar. Katılım geniştir ve tabandan yukarı doğru bir etkileşim mekanizması işler.

Aşağıdaki Tablo 2, merkezi ve merkezi olmayan yapıların farklı kriterler açısından karşılaştırmalı özetini sunmaktadır:

Tablo 2: Merkezi Yapı ve Merkezi Olmayan Yapıların farkları

Kriter	Merkezi Yapı	Merkezi Olmayan Yapı (Adem-i Merkezi)
Karar Alma Hızı	Yavaş, bürokratik engellerle dolu	Hızlı, yerel ve doğrudan katılım ile
Esneklik	Düşük, değişime uyum zor	Yüksek, çevre koşullarına hızlı adaptasyon
Güç Dağılımı	Yoğunlaşmış, tek merkez	Yayılmış, çoklu düğümlerde
Bilgi Akışı	Tek yönlü, kısıtlı	Çok yönlü, şeffaf ve açık
Kriz Müdahale	Yetersiz, koordinasyon sorunları	Etkili, yerel ve ağ temelli işbirliği
Katılım	Sınırlı, elit odaklı	Geniş, tabandan yukarı doğru

Tablo 2, örgütlerde merkezi ve merkezi olmayan yapıların temel farklarını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Görüldüğü gibi merkezi yapılar, hiyerarşik kontrol ve tek merkezli güç dağılımı nedeniyle esneklik ve hızlı karar alma açısından sınırlıdır. Özellikle kriz yönetiminde koordinasyon sorunları ortaya çıkmakta ve bilgi akışı tek yönlü olduğundan etkin çözüm üretimi zorlaşmaktadır. Merkezi olmayan yapılar ise **ağ temelli ve çok merkezli** yapıları sayesinde daha esnek, hızlı ve katılımcıdır. Bilgi akışı şeffaf ve çok yönlüdür; karar alma süreci tabandan yukarı doğru ilerler. Bu sayede değişen çevre koşullarına hızlı adaptasyon sağlanır ve kriz durumlarında yerel iş birliği ile etkili müdahaleler mümkün olur. Katılımın genişliği, örgütsel bağlılığı artırırken, güç dağılımının yaygınlığı inovasyonu teşvik eder. Sonuç olarak, örgütsel yapı tercihi, yalnızca yönetim biçimi değil, aynı zamanda çevresel değişime adaptasyon, krizlere müdahale kapasitesi ve çalışan katılımı gibi kritik başarı faktörlerini doğrudan etkileyen bir parametredir.

6.6.Güncel Örnekler ve Uygulamalar

- **Bitcoin:** İlk ve en yaygın merkeziyetsiz dijital para birimi, merkezi otorite olmadan çalışır ve finansal sistemlerde devrim yaratmıştır.
- **Ethereum & DAO'lar:** Merkeziyetsiz finans (DeFi) ve topluluk yönetiminde öncü uygulamalar.
- **Wikipedia:** Hiyerarşik olmayan, gönüllü tabanlı bir bilgi ağıdır ve bilgi üretimini demokratikleştirmiştir.
- **COVID-19 Kriz Yönetimi:** Farklı ülkelerde yerel ve ulusal ağların kriz yönetiminde koordinasyonu, merkezsizleşmenin önemini göstermiştir.

Merkeziyetçi yapılar karmaşık ve dinamik çağın ihtiyaçlarına yanıt veremezken, adem-i merkezi örgütler ve politik yapılar daha esnek, şeffaf ve katılımcı modeller sunar. Dijital teknolojiler, özellikle blockchain ve akıllı sözleşmeler, bu dönüşümü hızlandırmakta; ağ temelli işbirliği ise politik süreçleri demokratikleştirmektedir. Bu yapılar, geleceğin örgütlenme ve yönetim biçimlerinin temel taşlarını oluşturmaktadır.

6.7.Güncel Gelişmeler ve Teknolojik Örneklerle Adem-i Merkezi Yapıların Yükselişi

6.7.1. Türkiye’de Adem-i Merkezi Yönetim ve Afet Yönetimi

Türkiye’de 2023 yılında yaşanan **Kahramanmaraş Depremi**, merkezsizleşmenin önemini bir kez daha ortaya koydu. AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) ve yerel belediyeler arasında oluşturulan ağ

temelli koordinasyon sistemi, hızlı bilgi akışı ve kaynak paylaşımı açısından kritik rol oynadı. Yerel yönetimlerin sahadaki hızlı müdahalesi, merkezi bürokratik süreçlerin aksine hayat kurtarıcı oldu (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2023). Bu örnek, merkezileşmenin kriz yönetimindeki başarısını gözler önüne sermektedir.

6.7.2. Blockchain Teknolojisinin Finans ve Kamu Yönetimindeki Yeni Rolü

2024 verilerine göre, dünya genelinde merkeziyetsiz finans (DeFi) sektörü 80 milyar dolarlık işlem hacmine ulaşmıştır (DeFi Pulse, 2024). Türkiye’de de Blokzincir Teknolojisi Uygulamaları kapsamında, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin şeffaflık ve katılımı artırmak amacıyla blockchain tabanlı dijital oy sistemi geliştirme çalışmaları sürmektedir (İBB, 2024). Bu gelişmeler, merkeziyetsiz teknolojilerin sadece özel sektörde değil, kamu yönetiminde de yaygınlaşmaya başladığını göstermektedir.

6.7.3. COVID-19 Pandemisinde Ağ Temelli Yönetim ve İşbirliği Modelleri

COVID-19 sürecinde, küresel çapta ülkeler arası ve kurumlar arası ağlar hızla güçlendi. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), uluslararası veri paylaşımı ve koordinasyon için dijital platformlar kurdu. Bu süreçte, yerel sağlık kurumlarının kendi ağlarını kurup merkezle eş zamanlı hareket etmesi pandemiye karşı mücadelede başarının önemli bir parçası oldu (WHO, 2021).

6.7.4. Dijital Aktivizm ve Sosyal Hareketlerde Adem-i Merkezi Modeller

Son yıllarda, dijital aktivizmde merkeziyetsiz yapılar güç kazanmıştır. 2022’de Rusya-Ukrayna Savaşı sırasında, sosyal medya ve çevrimiçi ağlar üzerinden organize olan sivil toplum grupları, bilgi paylaşımı ve yardım koordinasyonunda merkezi yönetimlere alternatif bir yapı oluşturdu (Freedom House, 2023). Bu hareketler, klasik devlet-dışı aktörlerin önemini ve adem-i merkezi örgütlerin toplumsal dinamiklerdeki rolünü artırmıştır.

6.7.5. Teknolojik Yenilikler ve Yapay Zeka Destekli Merkeziyetsiz Sistemler

Yapay zeka (YZ) teknolojileri, merkeziyetsiz yönetim modellerini daha etkin hale getirmektedir. Örneğin, AI destekli akıllı sözleşmeler, otomatik karar alma süreçlerinde insan müdahalesini azaltarak DAO’ların güvenilirliğini ve esnekliğini artırmaktadır (Zhou ve diğ., 2023). Bu tür gelişmeler, gelecekte

adem-i merkezi yapılar ile yapay zekanın entegrasyonunun örgüt ve politika yapılarında devrim yaratacağını göstermektedir.

- Azerbaycan ve Türkiye'nin afet yönetimindeki merkezsizleşme uygulamaları krizlere daha hızlı müdahale sağladı.
- Blockchain ve DeFi uygulamaları dünya genelinde hızla büyürken, Türkiye'de kamu yönetiminde şeffaflığı artırmak için kullanılıyor.
- COVID-19 pandemisi, yerel ve uluslararası ağların önemini artırdı.
- Dijital aktivizmde merkeziyetsiz yapılar klasik devlet yapılarına alternatif oldu.
- Yapay zeka destekli akıllı sözleşmeler, adem-i merkezi organizasyonların etkinliğini yükseltiyor.

7.Freelance Çalışmanın Getirdiği Yeni Mücadele Alanları

7.1.İş Güvencesizliği ve Gelir Dalgalanmaları:

Freelance çalışma modeli, esnekliği ve bağımsızlığı beraberinde getirirken, iş güvencesizliği ve gelir dalgalanmaları gibi önemli zorlukları da doğurur. Sürekli bir iş akışının olmaması, freelancerların finansal planlama yapmasını zorlaştırır. Örneğin, 2022 yılında yapılan bir araştırmaya göre, ABD'de freelancerların %60'ı düzensiz gelir kaynaklarından dolayı maddi stres yaşamaktadır (Upwork, 2022). Bu durum, geleneksel tam zamanlı çalışanlara kıyasla daha yüksek belirsizlik ve risk anlamına gelir. Ancak, bazı freelancerlar bu esnekliği tercih edip gelir dalgalanmalarını iş stratejilerine entegre etmektedir. Türkiye'de **Serbest Çalışanlar Derneği** verilerine göre, freelance çalışanların yaklaşık %70'i aylık gelirlerinde dalgalanmalar yaşadığını ve düzenli iş akışının olmadığını belirtmektedir (SÇD, 2023). Özellikle pandemi döneminde birçok freelancer projelerinin iptal edilmesiyle ciddi gelir kaybı yaşamıştır. Dünya genelinde ise, **Upwork 2023 Raporu**, freelancerların %58'inin gelirlerinde mevsimsel ve piyasa kaynaklı dalgalanmalar yaşadığını ortaya koymuştur. ABD, İngiltere ve Almanya gibi gelişmiş ekonomilerde bu durum freelancerların finansal belirsizlikle mücadele etmesini zorunlu kılmaktadır.

7.2.Sosyal Güvenlik ve Haklar Konusunda Eksiklikler

Freelancerlar genellikle sosyal güvenlik sistemleri dışında kalmaktadır. Türkiye'de ve birçok ülkede, freelancerların emeklilik, sağlık sigortası gibi sosyal haklara erişimi sınırlıdır. Bu durum, uzun vadede iş güvencesini tehdit eder ve bireyleri sosyal risklere açık bırakır. OECD raporlarına göre,

serbest çalışanların sosyal güvenlik kapsamına alınması birçok ülkede reform gerektiren bir konudur (OECD, 2021). Bazı ülkeler, freelancerlar için özel sosyal güvenlik fonları ve destek programları geliştirmektedir. Türkiye’de freelance çalışanların sosyal güvenlik kapsamına alınması hala büyük bir sorun. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), serbest çalışanların yaklaşık %65’inin sosyal güvenlik haklarından yoksun olduğunu raporlamaktadır (TİSK, 2023). Ayrıca, Bağ-Kur primlerinin yüksek olması birçok freelancerı kayıt dışı çalışmaya itmektedir. Almanya’da ise, freelance çalışanlar için geliştirilen özel sosyal güvenlik sigorta programları bulunmakta; devlet, sağlık ve emeklilik hizmetlerinde destek sağlamaktadır (OECD, 2022). Bu tür uygulamalar Türkiye için model teşkil edebilir.

7.3.İzolasyon ve Motivasyon Sorunları

Freelance çalışma, bireysel olarak evden veya herhangi bir mekândan yapılabilir; ancak bu durum sosyal izolasyon ve motivasyon eksikliğine yol açabilir. Özellikle uzun süre tek başına çalışan freelancerlarda, psikolojik stres ve tükenmişlik riski artmaktadır (Smith & Cooper, 2023). Buna karşın, coworking alanları ve dijital platformlar, freelancerlar için sosyal etkileşim ve destek ortamı sağlamaktadır. Örneğin, İstanbul’daki coworking merkezleri, freelancerların hem sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına hem de işbirlikleri kurmalarına olanak tanımaktadır. Türkiye’de freelancerların yaklaşık %45’i iş yaparken sosyal izolasyon ve motivasyon sorunları yaşadığını belirtmiştir (Freelance Türkiye Araştırması, 2022). Bu nedenle İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde yaygınlaşan coworking alanları, freelancerların hem sosyalleşmesini hem de iş verimliliğini artırmaktadır. Dünya genelinde de WeWork ve benzeri global coworking markaları, pandemi sonrası artan uzaktan çalışma trendine uygun sosyal çalışma ortamları sunmaktadır.

7.4.Rekabet ve Fiyat Baskısı

Freelance piyasası küreselleştiği için, özellikle dijital alanlarda freelancerlar dünya çapında rekabet etmek zorundadır. Bu durum, fiyat baskısına ve ücretlerin düşmesine neden olmaktadır. Upwork ve Freelancer.com gibi platformlarda rekabet oldukça yoğundur; deneyimli freelancerlar bile fiyatlarını düşük tutmak zorunda kalabilmektedir (Freelancer.com, 2023). Bu rekabet, kalite ve sürdürülebilir gelir açısından zorluk yaratırken, aynı zamanda freelancerların kendilerini sürekli geliştirmesini ve niş uzmanlık alanlarına yönelmesini teşvik etmektedir. Türkiye’de, dijital platformlarda çalışan freelancerların yaklaşık %55’i fiyat rekabeti nedeniyle ücretlerini düşürmek zorunda kaldığını raporlamıştır (Freelance Piyasa Analizi, 2023). Özellikle grafik tasarım, yazılım ve çeviri alanlarında düşük fiyatlı iş teklifleri

yoğunlaşmıştır. Küresel ölçekte, **Freelancer.com** verileri, dünya çapındaki freelancerların %60'ının fiyat rekabetiyle karşı karşıya olduğunu gösteriyor. Bu durum, özellikle gelişmekte olan ülkelerde çalışanların ücretlerinin baskılanmasına yol açmaktadır.

7.5.Hukuki ve Vergisel Karmaşıklıklar

Freelance çalışanlar, farklı ülkelerdeki müşterilerle çalışırken çeşitli hukuki ve vergisel sorunlarla karşılaşabilir. Örneğin, uluslararası faturalandırma, KDV uygulamaları, sözleşme güvenliği gibi konularda bilgi eksikliği sıkıntı yaratır. Türkiye'de serbest çalışanların vergi yükümlülükleri karmaşık olabilir; aynı zamanda yurtdışı gelirlerin beyanı ve vergilendirilmesi konusunda da çeşitli zorluklar vardır (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2022). Türkiye'de serbest çalışanlar için vergi sistemi karmaşıktır. Bu, artık tüm dünyada karmaşık şekil almaktadır.

Gelir İdaresi Başkanlığı verilerine göre, freelance gelirlerin doğru beyan edilmemesi vergi kayıplarına neden olmaktadır (GİB, 2023). Yurtdışı müşterilerden elde edilen gelirlerin vergilendirilmesi ve çifte vergilendirme anlaşmaları konusunda bilgi eksikliği sıkıntıdır. ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde, freelancerlar için özel vergi rehberleri ve dijital platformlar üzerinden kolay beyan sistemleri geliştirilmiştir (OECD, 2022).

7.6.Teknoloji Bağımlılığı ve Siber Güvenlik Riskleri

Freelance çalışma çoğunlukla dijital platformlar üzerinden yürütüldüğü için, teknolojiye ve internet bağlantısına bağımlılık yüksektir. Bu durum, teknik sorunlar yaşandığında iş akışının kesintiye uğraması riskini doğurur. Ayrıca, kişisel ve müşteri verilerinin korunması kritik önemdedir. Siber saldırılar, veri ihlalleri freelancerların itibarını ve gelirini olumsuz etkileyebilir (Cybersecurity Ventures, 2023). Bu nedenle freelancerların dijital güvenlik konusunda bilinçlenmesi gerekmektedir. Türkiye'de 2023 yılında yapılan bir ankete göre, freelancerların %30'u siber güvenlik ihlalleri nedeniyle veri kaybı veya müşteri itibarında zarar yaşadığını belirtmiştir (CyberTürk, 2023). Dijital kimlik hırsızlığı, dolandırıcılık ve phishing saldırıları sık rastlanan risklerdir. Globalde ise, siber saldırılar nedeniyle 2022'de freelance çalışanların toplam kaybı 5 milyar doları aşmıştır (Cybersecurity Ventures, 2023). Freelancerlar için özel siber güvenlik eğitimleri ve bilinçlendirme programları yaygınlaşmaktadır.

7.7. Yeni Yetenek ve Uzmanlık Talepleri

Freelance çalışma, hızla değişen iş dünyasında sürekli öğrenme ve yeni yetenekler kazanmayı zorunlu kılar. Teknoloji, tasarım, yazılım gibi alanlarda rekabetçi kalmak için güncel kalmak şarttır. Örneğin, yapay zeka destekli araçların kullanımı, dijital pazarlama stratejilerinde yenilikler, freelance çalışanların eğitim ve adaptasyon ihtiyacını artırmaktadır (LinkedIn Learning, 2023). Türkiye’de dijital becerilere olan talep giderek artmakta, özellikle yapay zeka, veri analizi ve dijital pazarlama alanlarında uzman freelancerlar yüksek talep görmektedir (İŞKUR Raporu, 2024). Freelance platformları da bu yetenekleri ön plana çıkarmak için sertifikasyon programları sunmaya başlamıştır. Dünya genelinde, **LinkedIn Learning** raporu 2023 yılında freelancerlar için en çok talep edilen beceriler arasında kodlama, UX tasarımı ve blockchain teknolojisi olduğunu bildirmiştir. Freelance çalışma, esneklik ve bağımsızlık avantajları sağlarken, iş güvencesizliği, sosyal hak eksiklikleri, izolasyon, rekabet ve hukuki karmaşıklıklar gibi yeni mücadele alanlarını da beraberinde getirir. Freelancerların başarılı olması için;

- Sosyal güvenlik haklarına erişim yolları geliştirilmesi,
- Dijital güvenlik ve hukuki konularda bilinçlenme,
- Sürekli eğitim ve yetenek geliştirme,
- Sosyal etkileşim ve dayanışma platformlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Dünyada freelance çalışma giderek yaygınlaşırken, beraberinde yeni mücadele alanları ortaya çıkmaktadır. İş güvencesizliği, sosyal güvenlik eksikliği, izolasyon, rekabet baskısı, iş yerinde mobbing, hukuki zorluklar ve teknoloji riskleri freelancerların karşılaştığı temel sorunlardır. Ancak, coworking alanlarının yaygınlaşması, sosyal güvenlik reformları ve dijital eğitim programları bu sorunların aşılmasında önemli rol oynayabilir.

8. Yapay Zekâ Destekli Karar Sistemlerinin Politik Etkileri

Yapay zekâ teknolojilerinin dünya ekonomisine etkisi hızla büyüyor. 2021 yılında yapay zekâ pazarı yaklaşık 126 milyar dolar değerindeydi ve 2027’ye kadar bu rakamın 733 milyar dolara ulaşması bekleniyor (Statista, 2023). Bu büyüme, yapay zekânın sadece teknoloji sektöründe değil, sağlık, finans, kamu yönetimi gibi pek çok alanda da ne kadar kritik bir rol üstlendiğinin göstergesidir. Örneğin, Amazon’un işe alım süreçlerinde kullandığı yapay zekâ tabanlı algoritmik sistem, başvuran adayları otomatik olarak değerlendirmek üzere tasarlanmıştı. Ancak, sistemin geçmiş işe alım verilerine dayalı olarak kadın adaylara karşı önyargılı kararlar verdiği ortaya

çıktı. Bu durum, algoritmanın eğitildiği verilerdeki cinsiyet önyargılarının (bias) doğrudan sonuçlara yansımasydı (Dastin, 2018). Amazon, bu önyargılı sistemi kullanmayı sonlandırmak zorunda kaldı. Bu örnek, yapay zekânın potansiyel faydalarının yanında, dikkat edilmesi gereken etik ve toplumsal riskler taşıdığını net şekilde ortaya koymaktadır. Bu tür örnekler, yapay zekâ teknolojilerinin gelişimi sırasında şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik ilkelerin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Son yıllarda yapay zekâ (YZ) teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, politika alanında karar alma süreçlerini dönüştürmektedir. Büyük veri, makine öğrenimi ve doğal dil işleme gibi yapay zekâ teknikleri, politika yapımcıların karmaşık sosyal ve ekonomik verileri hızlıca analiz ederek daha etkili stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır (Topol, 2023). Örneğin, COVID-19 pandemisi sürecinde birçok ülke, salgınla mücadelede veri odaklı yapay zekâ destekli modeller kullanarak sağlık politikalarını optimize etmiştir (WHO, 2022). Ancak bu teknolojik ilerlemeler beraberinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik sorunları da getirmektedir. Yapay zekâ destekli karar sistemleri bazen veri önyargıları nedeniyle ayrımcılık riskini artırmakta, demokratik süreçlerde bilgi manipülasyonuna zemin hazırlayabilmektedir (O'Neil, 2016; Eubanks, 2018). Ayrıca, devletlerin yapay zekâ kullanımıyla vatandaşların mahremiyetini nasıl koruyacağı konusu uluslararası platformlarda önemli tartışma başlıklarından biridir (UNESCO, 2021).

8.1. Amazon'un Algoritmik İşe Kabul Sistemi. Amazon'un AI İşe Alım Sistemindeki Önyargı

2018 yılında Reuters'in haberine göre, Amazon, 2018 yılında işe alım sürecini otomatikleştirmek için yapay zekâ tabanlı bir sistem kullanmaya başladı. Sistem, geçmiş çalışanların başvuru verilerine dayanarak ideal adayları seçiyordu. Ancak daha sonra sistemin erkekleri tercih eden ve kadın adaylara karşı önyargılı kararlar veren bir model geliştirdiği ortaya çıktı. Bu durum, eğitim verilerindeki tarihsel cinsiyet önyargısından kaynaklanıyordu. Sonuç olarak, Amazon bu sistemi kullanmayı bıraktı ve bu örnek, yapay zekâda algoritmik önyargıların (bias) ne kadar ciddi sorunlara yol açabileceğini göstermiş oldu (Dastin, 2018). Yapay zekâ (YZ), insan zekâsının gerektirdiği bilişsel görevleri makineler aracılığıyla yerine getirme kapasitesine sahip sistemlerin genel adıdır (Russell & Norvig, 2020). Bu kapsamda, yapay zekâ sistemleri; öğrenme, problem çözme, dil anlama, algılama ve karar verme gibi fonksiyonları otomatikleştirebilir. YZ türleri arasında dar yapay zekâ (sadece belirli görevlerde uzmanlaşmış sistemler), genel yapay zekâ (insan benzeri tüm bilişsel yeteneklere sahip sistemler) ve gelecekteki potansiyel olarak öngörülen süper yapay zekâ (insan zekâsını

aşan sistemler) bulunmaktadır. Günümüzde yaygın olarak kullanılanlar dar yapay zekâ örnekleridir (Goodfellow, Bengio & Courville, 2016). YZ'nin temel bileşenlerinden biri olan makine öğrenimi, sistemlerin deneyim yoluyla performansını artırmasını sağlar. Bu süreç, denetimli öğrenme, denetimsiz öğrenme ve pekiştirmeli öğrenme gibi yöntemleri içerir (Müller & Guido, 2016). Örneğin, yüz tanıma teknolojileri, makine öğrenimi algoritmaları sayesinde milyonlarca görüntü üzerinde eğitilir ve yeni görüntüleri yüksek doğrulukla tanır.

Bunun alt dalı olan derin öğrenme ise çok katmanlı yapay sinir ağları kullanarak daha karmaşık verileri analiz eder ve yorumlar (LeCun, Bengio & Hinton, 2015). Derin öğrenme, ses tanıma, doğal dil işleme ve otonom araçlar gibi alanlarda çığır açıcı gelişmeler sağlamıştır.

Doğal Dil İşleme (NLP), insan dilini bilgisayarların anlayabilmesi ve işlem yapabilmesi için geliştirilen teknolojidir. ChatGPT gibi ileri düzey dil modelleri bu teknolojinin güncel örneklerindendir (Brown ve diğ., 2020). YZ'nin kullanım alanları giderek çeşitlenmektedir. Sağlık sektöründe hastalık teşhisi ve ilaç keşfi, finans sektöründe risk analizi ve dolandırıcılık tespiti, ulaşımda otonom araçlar ve kamu yönetiminde politika geliştirme bunlardan bazılarıdır (Topol, 2019). Ancak YZ teknolojilerinin beraberinde getirdiği riskler de göz ardı edilmemelidir. Algoritmik önyargılar, veri gizliliği sorunları ve istihdam üzerindeki etkileri günümüzde yoğun tartışılan konular arasındadır (O'Neil, 2016). Ayrıca, YZ kararlarının şeffaf olmaması ve hesap verebilirlik eksikliği demokratik süreçlerde sorunlara yol açabilir (Rahwan, 2018).

9. Yapay Zekâ Türleri ve Farklı Örgütlerde Kullanım Biçimleri

Yapay zekâ (YZ), işlevsellik ve kapasite açısından farklı türlere ayrılır. Bu ayrım, teknolojinin gelişim düzeyini, uygulama alanlarını ve gelecekteki potansiyelini anlamak açısından kritik öneme sahiptir (Russell & Norvig, 2020).

9.1.Dar (Zayıf) Yapay Zekâ (Narrow AI)

Dar yapay zekâ, belirli bir görevi veya sınırlı bir problem alanını çözmek üzere tasarlanmış sistemlerdir. Bu tür yapay zekâlar, sadece kendilerine programlanan ya da eğitildikleri görevleri yerine getirebilir; farklı bağlamlarda genelleme yapma yetenekleri yoktur (Searle, 1980; Russell & Norvig, 2020). Örneğin, sesli asistanlar (Siri, Alexa), öneri algoritmaları (Netflix, Amazon), yüz tanıma sistemleri ve otomatik dil çevirisi gibi uygulamalar dar yapay zekâ kategorisine girer. Bu sistemler, büyük veri analitiği ve makine öğrenimi

algoritmaları sayesinde yüksek performans gösterebilmekle birlikte, “insan benzeri genel zekâ”dan uzaktır (Goodfellow, Bengio & Courville, 2016). Dar yapay zekânın en büyük avantajı, belirli alanlarda insan performansını aşabilmesi ve görevleri çok daha hızlı, tutarlı şekilde gerçekleştirebilmesidir. Ancak sınırlı bağlamda çalışması, beklenmedik durumlarda başarısızlığa yol açabilmektedir (Marcus, 2018). Bu bağlamda, birkaç örnek ve somut veriye değinmek yerinde olacaktır;

Somut veri: 2023 yılı verilerine göre, dünyada kullanılan yapay zeka uygulamalarının %85’i dar yapay zeka (narrow AI) kategorisine girmektedir ve bu alana en çok yatırım yapılmaktadır (Gartner, 2023).

Örnek: Netflix ve Spotify gibi platformlar, kullanıcıların geçmiş tercihlerine dayanarak kişiselleştirilmiş öneriler sunmaktadır. Bu sistemler, milyonlarca kullanıcı verisini analiz ederek son derece bireyselleştirilmiş deneyimler yaratmaktadır.

Dar yapay zeka, büyük veri setlerini hızlı bir şekilde işleyerek etkili sonuçlar ortaya koymakta; ancak yeni ve farklı problemlerde uygulanabilirliği sınırlıdır.

9.2.Genel (Güçlü) Yapay Zekâ (Artificial General Intelligence - AGI)

Genel yapay zekâ, insan zekâsının geniş bilişsel yeteneklerine eşdeğer bir kapasiteye sahip olacak şekilde tasarlanmış sistemlerdir. AGI, soyut düşünme, problem çözme, öğrenme, yaratıcı düşünme ve dil anlama gibi farklı bilişsel süreçleri insan benzeri bir esneklikle yerine getirebilir (Goertzel & Pennachin, 2007; Legg & Hutter, 2007). Henüz pratikte gerçekleştirilmemiş olan AGI, yapay zekânın nihai hedeflerinden biridir ve birçok araştırmacı tarafından geleceğin teknolojisi olarak görülmektedir. AGI’nin geliştirilmesi halinde, makineler farklı görevler arasında kolaylıkla geçiş yapabilir, yeni problemleri çözebilir ve karmaşık sosyal etkileşimlerde bulunabilir (Russell, Dewey & Tegmark, 2015). Bununla birlikte, AGI’nin geliştirilmesi birçok teknik, etik ve toplumsal sorunu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, bu teknolojinin kontrolü, sorumluluğu ve toplum üzerindeki etkileri üzerine önemli tartışmalar sürmektedir (Bostrom, 2014). Konuya ilişkin bazı örnekler ve gerçeklere kısaca bakalım:

IBM’in alt kuruluşu olan DeepMind tarafından geliştirilen AlphaZero adlı yapay zekâ programı, kısa bir süre içerisinde satranç, Go ve shogi gibi karmaşık oyunlarda insanların en iyi oyuncularını geride bırakacak bir ustalık düzeyine ulaşmıştır (Silver ve diğ.,, 2018). Ancak bu durum, henüz Genel Yapay Zekâ (Artificial General Intelligence – AGI) düzeyine

ulaşmak anlamına gelmemektedir. AlphaZero, yalnızca belirli bir problem alanında mükemmelleşmiş, yani “dar yapay zekâ” (narrow AI) kategorisinde değerlendirilen bir sistemdir. AGP'nin gelişimi, yapay zekânın yalnızca belirli görevleri değil, insan benzeri bilişsel esneklik, yaratıcılık ve problem çözme becerilerini gösterebilmesi anlamına gelecektir. Bu tür bir sistemin ortaya çıkması hâlinde, tıp alanında karmaşık hastalıkların tanısında, hukukta çok boyutlu dava analizlerinde, eğitimde kişiselleştirilmiş öğrenme modellerinin oluşturulmasında ve hatta ekonomik karar verme süreçlerinde devrimsel etkiler yaratması beklenmektedir. Bununla birlikte, günümüzde mevcut olan yapay zekâ sistemlerinin çoğu, dar kapsamlı öğrenme mekanizmalarına dayanmakta; bu da onların yalnızca belirli görevleri yerine getirebildiği anlamına gelmektedir. AGP'nin geliştirilmesi, hem teorik hem de pratik düzeyde derin bilişsel modelleme, etik denetim, hesaplama kapasitesi ve veri özerkliği gibi çok sayıda temel sorunun çözülmesini gerektirmektedir. Nitekim araştırmacılar, AGP'nin ortaya çıkışını yalnız teknolojik bir ilerleme değil, aynı zamanda sosyo-etik bir dönüşüm olarak da değerlendirmektedir. Çünkü bu sistemler, yalnız üretim süreçlerini değil, örgütlerdeki güç ilişkilerini, karar alma mekanizmalarını ve insan emeğinin anlamını yeniden tanımlayacaktır.

9.3. Süper Yapay Zekâ (Artificial Superintelligence - ASI)

Süper yapay zekâ, insan zekâsını tüm alanlarda aşan ve kendi kendini geliştirebilen sistemleri ifade eder. ASI, sadece bilişsel kapasite açısından değil, aynı zamanda yaratıcı problem çözme, duygusal zeka ve stratejik planlama gibi insana özgü karmaşık becerilerde de üstünlük sağlar (Bostrom, 2014). Bu kavram henüz tamamen teorik olmakla birlikte, gelecekteki yapay zekâ gelişiminde kritik bir dönüm noktası olarak kabul edilir. ASP'nin ortaya çıkması, teknolojinin hem büyük fırsatlar sunacağı hem de önemli riskler taşıyacağı anlamına gelir. Özellikle etik, güvenlik ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi ASP'nin insanlık için faydalı olmasında anahtar rol oynayacaktır (Russell, Dewey & Tegmark, 2015). Yapay zekâ türlerinin her biri, kendi gelişim düzeyine ve uygulama alanına göre farklı fırsat ve riskler taşır. Dar yapay zekâ günümüzde yaygın olarak kullanılırken, genel ve süper yapay zekâ geleceğin teknolojileri olarak araştırma ve geliştirme süreçlerinde ön plandadır. Bu teknolojilerin etik ve toplumsal etkilerinin doğru yönetilmesi, insanlığın yararına olacak sürdürülebilir bir yapay zekâ ekosisteminin kurulması açısından hayati öneme sahiptir (Floridi ve diğ., 2018). Birkaç örnek ve olguya göz atalım;

Fakt: Oxford Üniversitesi araştırmacıları, süper yapay zekânın (Artificial Superintelligence – ASI) önümüzdeki 50 yıl içinde geliştirilebileceğini

öngörmektedir; ancak bu teknolojinin etik, sosyal ve güvenlik boyutları konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır (Grace ve diğ.,, 2018).

Örnek: Süper yapay zekânın kontrol edilmesindeki zorluklara ilişkin en bilinen örneklerden biri, “Terminator” filminde tasvir edilen, insanlığa karşı savaşılan otonom robotlardır. Bu bilimkurgu eseri, yapay zekânın potansiyel tehlikelerini popüler kültüre taşımış ve geniş kitlelerin dikkatini çekmiştir.

Gerçek dünyada ASI ile ilgili kaygılar, bu tür sistemlerin insan denetiminden çıkarak kendi hedeflerini belirleme ve potansiyel olarak zarar verme riski taşımasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, son yıllarda yapay zekâ alanında “güvenli AI” (safe AI) ve “etik algoritma tasarımı” gibi yaklaşımlar, araştırmacıların ve politika yapıcılarının öncelikli gündem maddesi haline gelmiştir. Bu bağlamda, süper yapay zekânın geliştirilmesi yalnız teknik bir ilerleme değil, aynı zamanda insanlık tarihinin etik sınırlarını yeniden tanımlayan bir dönüm noktası olarak görülmektedir. Grace v. arkadaşlarının (2018) çalışması, araştırmacıların büyük bir kısmının AGP’den sonra ASP’nin ortaya çıkmasının olası olduğunu, ancak bunun “kontrol edilebilirliğinin” hâlâ belirsiz kaldığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, geleceğin örgütleri ve devlet yapıları açısından “insan merkezli yapay zekâ yönetimi” anlayışının güçlendirilmesi, yalnız etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda varoluşsal bir güvenlik meselesi haline gelmiştir. Yapay zekâ türleri, teknolojinin gelişim seviyesine ve işlevselliğine göre farklılaşır. Dar yapay zekâ, spesifik görevlerde yüksek performans gösterirken, genel yapay zekâ insan benzeri esneklik ve öğrenme yeteneğiyle geleceğin hedefidir. Süper yapay zekâ ise insan kapasitesini aşan, kendi kendini geliştirebilen sistemleri temsil eder ve potansiyel faydalarının yanı sıra önemli etik ve güvenlik riskleri taşır. Bu üç kategori, yapay zekâ alanındaki fırsatları ve zorlukları anlamak için temel bir çerçeve sunar. Günümüzde ağırlıklı olarak dar yapay zekâ uygulamaları kullanılmakla birlikte, genel ve süper yapay zekâ alanındaki araştırmalar hızla ilerlemektedir.

9.4. Temel Yapay Zekâ Teknolojileri

Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, günümüz dijital dönüşümünün merkezinde yer almakta ve pek çok endüstri dalında devrim yaratmaktadır. Bu teknolojiler, veri işleme, öğrenme ve karar verme süreçlerinde insan benzeri yetkinlikler kazandırmayı amaçlamaktadır. Temel YZ teknolojileri beş ana kategoriye ayrılabilir: Makine Öğrenimi, Derin Öğrenme, Doğal Dil İşleme, Bilgisayarlı Görü ve Otonom Sistemler. Her biri kendi içinde farklı teknikler ve uygulama alanları barındırır.

9.4.1.Makine Öğrenimi (Machine Learning)

Makine öğrenimi, bilgisayarların açıkça programlanmadan veri içerisindeki örüntüleri keşfederek öğrenmesini sağlayan bir yöntemdir. Alanın kökenleri 1950'lere kadar uzanır; 1959'da Arthur Samuel tarafından tanımlanmış ve "bilgisayarların deneyim yoluyla öğrenmesi" olarak özetlenmiştir (Samuel, 1959).

Teknik Türler:

- *Denetimli Öğrenme*: Etiketlenmiş verilerle model eğitilir. Örneğin, finans sektöründe kredi riskinin tahmininde kullanılır.
- *Denetimsiz Öğrenme*: Etiketlenmemiş verilerden gizli yapılar keşfedilir. Müşteri segmentasyonu ve pazar analizlerinde yaygındır.
- *Pekiştirmeli Öğrenme*: Ajanların ödül-ceza mekanizmasıyla strateji geliştirmesidir. Oyunlar ve robotik navigasyonda ön plandadır.

Güncel Uygulamalar:

- Sağlık sektöründe hastalık teşhisinde destek sistemleri.
- Finansal piyasalarda dolandırıcılık tespiti.
- E-ticarette kişiselleştirilmiş pazarlama ve müşteri analizi.

Zorluklar:

- Veri kalitesi ve çeşitliliği.
- Model şeffaflığı (açıklanabilirlik).
- Etik sorunlar ve gizlilik (özellikle sağlık ve finans verilerinde).

9.4.2. Derin Öğrenme (Deep Learning)

Derin öğrenme, çok katmanlı yapay sinir ağlarını kullanarak karmaşık verilerden soyut özellikler çıkaran bir makine öğrenimi dalıdır. 2006 yılında Geoffrey Hinton ve ekibi, derin sinir ağlarının eğitimindeki zorlukları aşarak alanın gelişimini hızlandırmıştır (Hinton ve diğ.,, 2006).

Özellikleri:

- Çok sayıda gizli katman sayesinde karmaşık örüntüleri tanıyabilir.
- Görüntü, ses ve metin verilerinde yüksek doğruluk sağlar.

Başarı Hikayeleri:

- *ImageNet* yarışmasında 2012'den itibaren derin öğrenme modelleri hakimiyet kurmuştur (Krizhevsky ve diğ.,, 2012).

- Otomatik sürüş sistemlerinde çevresel algılamada Tesla ve Waymo'nun derin öğrenmeye dayalı modelleri kullanılması.
- Sağlık sektöründe, kanser teşhisi için tıbbi görüntülerin analizi.

Zorluklar:

- Büyük veri ve yüksek işlem gücü gereksinimi.
- Modelin “kara kutu” olması nedeniyle karar mekanizmasının açıklanamaması.

9.4.3.Doğal Dil İşleme (Natural Language Processing - NLP)

NLP, bilgisayarların insan dilini anlaması ve üretmesi için geliştirilmiş teknoloji alanıdır. Dilin karmaşıklığı nedeniyle uzun yıllar sınırlı başarı sağlanmışken, 2018 sonrası Transformer tabanlı modellerle (Vaswani ve diğ.,, 2017) hızlı ilerleme kaydedilmiştir.

Modern Uygulamalar:

- ChatGPT ve GPT-4 gibi büyük dil modelleri, insan benzeri metin oluşturabilmektedir (OpenAI, 2023).
- Google Translate gibi çeviri hizmetleri sürekli gelişmektedir.
- Müşteri hizmetlerinde chatbotlar ve otomatik çağrı merkezleri yaygınlaşmıştır.

Zorluklar:

- Dilin bağlam ve anlam karmaşıklığı.
- Çok dilli ve kültürel farklılıklara uyum sağlama.
- Yanıltıcı veya hatalı bilgi üretimi riski.

Bilgisayarlı Görü (Computer Vision)

- Bilgisayarlı görü, dijital görüntülerden anlam çıkarma teknolojisidir. Bu teknoloji, güvenlik, perakende, sağlık gibi birçok alanda kullanılmaktadır.

Uygulama Alanları:

- Güvenlik kameralarında yüz tanıma sistemleri (özellikle Çin ve ABD’de yaygın).
- Sağlıkta MR ve CT görüntülerinin otomatik analizi.
- Perakende sektöründe müşteri davranışı analizleri.

COVID-19 Salgını:

- Sosyal mesafe takibi ve kalabalık kontrolü için bilgisayarlı görüş sistemleri kullanıldı.
- Maske takma algılama sistemleri geliştirildi (Wang ve diğ., 2020).

Zorluklar:

- Veri gizliliği ve etik kaygılar.
- Yüksek doğruluk gerektiren kritik uygulamalarda hata payı.

Otonom Sistemler

- Otonom sistemler, çevrelerini algılayıp bağımsız hareket edebilen robotlar ve araçlardır. Yapay zekânın tüm alt dallarını entegre ederek gerçek dünyada özerk davranış sağlarlar.

Örnekler:

- Amazon depo robotları, lojistik süreçlerini hızlandırmaktadır.
- Tesla, Waymo ve Uber'in sürücüsüz araç teknolojileri, ulaşımda devrim yaratmaktadır.
- Tarımda drone'lar ve robotlar, ürün takibi ve ilaçlama işlerini otomatikleştirir.

Güncel Durum:

- Otonom araçların trafik güvenliği, etik karar alma süreçleri ve yasal düzenlemeleri halen tartışma konusudur.
- Robotların insanlarla güvenli etkileşimi için gelişmiş sensör ve yapay zekâ algoritmaları geliştirilmektedir.

10.Genel Değerlendirme ve Gelecek Perspektifi

Yapay zekâ teknolojileri, hızla gelişen bir ekosistem oluştururken, beraberinde teknik zorluklar, etik sorunlar ve sosyal etkiler getiriyor. Büyük veri ve hesaplama gücündeki artış, bu teknolojilerin kullanım alanlarını genişletirken, şeffaflık ve güvenlik konuları kritik önem taşımaktadır. Özellikle sağlık, ulaşım ve finans gibi hayatın her alanına dokunan sektörlerde, bu teknolojilerin doğru ve etik kullanımı için regülasyon ve standartlar geliştirilmesi zorunludur (Floridi ve diğ., 2018). Gelecekte yapay zekânın, mevcut teknolojilerin ötesine geçerek, insanla işbirliği içinde karar destek sistemleri, yaratıcı üretim ve toplumsal sorunların çözümünde kilit rol oynaması beklenmektedir.

10.1.Yapay Zekânın Kullanım Alanları

- Yapay zekâ (YZ), günümüz teknolojik gelişmelerinin en kritik bileşenlerinden biri olarak, farklı sektörlerde verimlilik, hız ve doğruluk artırma amacıyla yaygın şekilde kullanılmaktadır. İşte başlıca kullanım alanları ve bu alanlardaki uygulamalar:
- **Sağlık** – YZ, sağlık sektöründe tanı koyma, tedavi planlama ve hastaların takibinde devrim yaratmıştır. Özellikle kanser gibi karmaşık hastalıkların erken teşhisinde, yapay zekâ destekli görüntü analiz sistemleri doktorlara yardımcı olmaktadır.
- **Örnek:** Google Health'in geliştirdiği yapay zekâ modeli, meme kanseri taramasında radyologlardan daha yüksek doğruluk oranıyla tümörleri tespit edebilmektedir (McKinney ve diğ., 2020).
- **İlaç Geliştirme:** Yapay zekâ, moleküler yapıların analizinde kullanılarak ilaç keşif sürecini hızlandırır. Atomwise gibi şirketler, YZ sayesinde yeni ilaç adaylarını geleneksel yöntemlere kıyasla çok daha kısa sürede belirlemektedir.
- **Hasta İzleme:** Wearable teknolojiler ve YZ algoritmaları, kalp ritmi, kan şekeri gibi parametreleri gerçek zamanlı izleyerek hastalıkların önceden tespit edilmesini sağlar.
- **Zorluklar:** Veri gizliliği, sağlık verilerinin doğruluğu ve YZ sistemlerinin klinik ortamlarda kabul görmesi halen önemli engellerdir.

Fakt: IBM Watson Health, 2017 yılında kanser teşhisinde doktorlarla işbirliği yapmak amacıyla milyonlarca sağlık dokümanını analiz ederek daha hızlı ve doğru tedavi planları sunmuştur. Ancak, 2018 yılında kullanım sorunları ve yanlış teşhis riskleri nedeniyle bazı projeler durdurulmuştur (Strickland, 2019). Bu durum, yapay zekanın tek başına değil, doktor desteği ile birlikte kullanılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Örnek: Yapay zekâ ile yönetilen robotik cerrahi sistemler, örneğin Da Vinci robot sistemi, binlerce operasyonu daha az invaziv yöntemlerle gerçekleştirmekte ve hastaların iyileşme süresini kısaltmaktadır.

Finans - Finans sektöründe YZ, risk yönetimi, dolandırıcılık tespiti ve algoritmik ticaret gibi kritik işlevlerde kullanılmaktadır.

Risk Analizi: Bankalar, kredi verme süreçlerinde müşteri geçmişi, gelir durumu gibi verileri YZ ile analiz ederek daha isabetli kararlar alır.

Algoritmik Ticaret: YZ algoritmaları, piyasa verilerini anlık analiz ederek otomatik alım-satım işlemleri yapar. Bu yöntem, insan müdahalesine göre çok daha hızlı ve doğru kararlar üretebilir.

Dolandırıcılık Tespiti: Finansal işlemlerde olağan dışı davranışları tespit eden YZ sistemleri, sahtekarlık faaliyetlerinin önüne geçer.

Örnek: PayPal ve Visa, dolandırıcılık tespiti için yapay zekâ tabanlı sistemler kullanmakta ve bu sayede her yıl milyarlarca dolarlık kaybın önüne geçmektedir.

Fakt: 2021 yılında Japonya’da bir banka, yapay zekâ desteğiyle kredi başvurularını yalnızca 90 saniyede değerlendirerek müşteri memnuniyetini büyük ölçüde artırmıştır. Geleneksel yöntemler ise bu sürece günlerce zaman harcamaktaydı.

Örnek: Renaissance Technologies adlı fon, yapay zekâ algoritmaları sayesinde 30 yılı aşkın süredir borsa analizinde sürekli kazanç elde etmektedir. Bu durum, yapay zekânın piyasa dalgalanmalarını analiz etmedeki gücünü açıkça göstermektedir.

Ulaşım: Ulaşım sektörü, YZ teknolojilerini özellikle otonom araçlar ve trafik yönetim sistemlerinde kullanmaktadır.

- **Otonom Araçlar:** Tesla, Waymo ve Uber gibi firmalar, yapay zekâ algoritmaları ile donatılmış sürücüsüz araçlar geliştirerek trafik güvenliğini artırmayı hedeflemektedir.
- **Trafik Yönetimi:** Büyük şehirlerde, trafik akışını optimize etmek için sensörlerden ve kameralarından gelen veriler YZ ile analiz edilmekte, böylece trafik sıkışıklığı ve kazalar azaltılmaktadır.

Güncel Örnek: Singapur’da uygulanmakta olan akıllı trafik ışığı sistemleri, gerçek zamanlı trafik verisi ile ışık sürelerini dinamik olarak ayarlayarak yol verimliliğini %20 artırmıştır.

Fakt: Tesla otomobillerinin otonom sürüş modunda milyonlarca gerçek sürüş verisi toplanmaktadır. Bu veriler, yapay zekânın gerçek dünya koşullarına uyum sağlamasını ve sürüş kabiliyetini artırmasını mümkün kılmaktadır.

Örnek: 2020 yılında Arizona eyaletinde Waymo sürücüsüz taksilerini kullanan bir kadın, taksi şoförü olmadan güvenli bir şekilde 35 km’lik bir yolculuk gerçekleştirmiştir. Bu durum, geleceğin ulaşım sistemlerine dair somut bir örnek teşkil etmektedir.

Eğitimde YZ, öğrenci performansını artırmak ve öğretim süreçlerini kişiselleştirmek için kullanılmaktadır.

- **Kişiselleştirilmiş Öğrenme:** Yapay zekâ, öğrencilerin öğrenme hızını ve tarzını analiz ederek, onların ihtiyaçlarına göre içerik ve ödevler sunar.
- **Otomatik Değerlendirme:** Sınavlarda ve ödevlerde YZ tabanlı sistemler, insan hata payını azaltarak hızlı ve objektif değerlendirme yapar.
- **Örnek:** Carnegie Learning platformu, matematik öğreniminde öğrenciye özel geri bildirimler vererek başarı oranlarını artırmıştır.

Fakt: Çin, yapay zekâ tabanlı eğitim programlarıyla ülke çapında öğrencilerin bireysel gelişimini takip ederek eğitim sisteminde %15'e kadar performans artışı sağlamıştır.

Örnek: Squirrel AI platformu, öğrencilerin zayıf yönlerini tespit eden ve onlara özel öğretim planları sunan yapay zekâ sistemi ile uluslararası düzeyde tanınmaktadır.

Pazarlama alanında YZ, müşteri davranışlarını analiz ederek hedefli reklamlar ve kampanyalar oluşturulmasına yardımcı olur.

- **Müşteri Analizleri:** Alışveriş geçmişi, sosyal medya etkileşimleri gibi veriler, müşteri segmentasyonunda kullanılır.
- **Hedefli Reklamlar:** Google ve Facebook gibi platformlar, kullanıcıların ilgisini çekebilecek reklamları YZ algoritmalarıyla optimize eder.
- **Fakt:** Yapay zekâ destekli pazarlama, kampanya dönüşüm oranlarını %30'a kadar artırabilmektedir (McKinsey, 2021).

Fakt: Amazon, kullanıcı davranışlarına dayalı öneri sistemi sayesinde yıllık gelirini %35 artırmıştır. Bu sistem, yüz milyonlarca ürün ve kullanıcı verisini gerçek zamanlı olarak analiz etmektedir.

Örnek: Netflix'in yapay zekâ öneri sistemi sayesinde kullanıcılar yeni dizi ve filmleri daha kolay keşfetmekte ve bu durum abonelik kaybının azalmasına katkı sağlamaktadır.

Kamu Yönetimi

Kamu sektöründe YZ, veri analizi ve süreç optimizasyonu ile politika geliştirme ve hizmet sunumunu iyileştirmektedir.

- **Politika Geliştirme:** Büyük veri analizi ile sosyal ihtiyaçlar ve kamu kaynaklarının dağılımı daha etkin planlanabilir.
- **Sosyal Hizmetler:** YZ, sağlık, eğitim ve sosyal yardım programlarının ihtiyaç sahiplerine daha hızlı ve doğru ulaşmasını sağlar.

Örnek: Estonya hükümeti, dijital kamu hizmetlerinde YZ kullanarak vatandaşlara kişiselleştirilmiş ve hızlı hizmet sunmaktadır.

Fakt: Hollanda hükümeti, yapay zekâ kullanarak web sitelerine giren vatandaş taleplerini otomatik olarak analiz etmiş ve devlet hizmetlerinin kalitesini artırmıştır.

Örnek: ABD'nin Kaliforniya eyaletinde, yapay zekâ kullanılarak trafik kazalarının en çok meydana geldiği noktalar belirlenmekte ve güvenlik önlemleri güçlendirilmektedir.

Yapay zekâ, çok çeşitli alanlarda yenilikçi çözümler sunarak hem bireysel hem de toplumsal düzeyde büyük faydalar sağlamaktadır. Ancak bu teknolojilerin kullanımı, etik, gizlilik ve güvenlik gibi önemli sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, yapay zekâ uygulamalarının başarılı ve sürdürülebilir olması için teknoloji, hukuk ve etik alanlarında dengeli politikalar geliştirilmelidir.

10.2. Güncel Gelişmeler ve Trendler

Yapay zekâ alanı, hızlı bir evrim geçirerek teknolojik sınırları zorlamaya devam ediyor. Bu gelişmeler, sadece teknolojik ilerlemeleri değil, aynı zamanda etik, sosyal ve ekonomik boyutları da kapsıyor. Aşağıda, yapay zekâ dünyasındaki en önemli güncel gelişmeler ve trendler detaylı olarak incelenmektedir.

10.2.1. Yapay Zekâ ve Büyük Veri (Big Data) - Yapay zekânın başarısı, büyük oranda işlenebilen veri miktarına bağlıdır. Büyük veri analitiği, yapay zekânın eğitiminde ve performansında kritik rol oynamaktadır. 2013 yılında Mayer-Schönberger ve Cukier'in ortaya koyduğu gibi, büyük veri teknolojileri sayesinde yapay zekâ sistemleri daha kapsamlı ve doğru sonuçlar elde etmektedir (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

Örnek: Netflix, kullanıcı verilerini analiz ederek kişiselleştirilmiş öneri sistemlerini geliştiriyor. Bu da abonelerin platformda kalma süresini artırıyor.

Gelişme: Sağlık alanında büyük veri, genetik bilgidен elektronik sağlık kayıtlarına kadar birçok kaynaktan toplanan verilerle hastalıkların erken teşhisi ve tedavi planlamasında kullanılıyor.

Zorluk: Verilerin büyüklüğü kadar, verilerin güvenliği ve gizliliği de büyük önem taşıyor. Bu nedenle, GDPR gibi veri koruma yasaları büyük veri kullanımı açısından yol gösterici oluyor.

2. Edge AI: Cihazda Yapay Zekâ İşleme - verilerin doğrudan toplandığı cihazda işlenmesini sağlayan bir yapay zekâ yaklaşımıdır. Bu sayede gecikmeler azalır, veri aktarım maliyetleri düşer ve gizlilik artar.

Detay: Geleneksel bulut tabanlı yapay zekâ sistemlerinde veriler önce buluta gönderilir ve orada işlenir. Edge AI'da ise, örneğin akıllı telefon veya IoT cihazları üzerinde veriler anında işlenir.

Örnek: Apple'ın iPhone'larındaki Siri asistanı, bazı işlemleri cihaz içinde gerçekleştirerek kullanıcı deneyimini hızlandırmakta ve gizliliği artırmaktadır.

Uygulama: Endüstriyel otomasyon sistemlerinde Edge AI, makinelerin gerçek zamanlı karar vermesine olanak tanır, böylece üretim süreçleri optimize edilir.

Avantaj: Daha düşük bant genişliği kullanımı, anlık tepki verebilme ve veri güvenliği.

10.2.3. Yapay Zekâ Etiği: Adalet, Şeffaflık ve Sorumluluk - Yapay zekânın toplumsal etkileri arttıkça etik konular da daha fazla önem kazanıyor. Floridi ve arkadaşlarının 2018'de yayınladığı yapay zekâ etiği rehberi, bu alanda standartların geliştirilmesi için temel ilkeleri belirliyor (Floridi ve diğ., 2018).

Adalet: Yapay zekâ sistemlerinin cinsiyet, ırk, yaş gibi faktörlere dayalı ayrımcılık yapmaması gerekir. Örneğin, Amazon'un işe alım sürecinde kullandığı YZ sisteminin kadınlara karşı önyargılı kararlar vermesi bu sorunun somut örneğidir.

Şeffaflık: Yapay zekânın nasıl karar verdiği kullanıcılar ve denetleyiciler tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Bu "açıklanabilir yapay zekâ" (Explainable AI) kavramını doğurmuştur.

Sorumluluk: YZ kaynaklı hatalar veya zararlardan kimlerin sorumlu olacağı net olmalıdır. Örneğin, otonom araç kazalarında yasal sorumluluk hâlâ tartışma konusudur.

İnisiyatifler: OECD ve AB, YZ etiği konusunda rehberler ve yasalar geliştirerek standartlar oluşturmaya çalışmaktadır.

10.3. Yapay Zekâ ve İnsan İşbirliği

Günümüzde yapay zekâ sistemleri, insanları tamamen devre dışı bırakmaktan çok, onlarla işbirliği içinde çalışacak şekilde tasarlanmaktadır.

Bu yaklaşım, karar süreçlerinde hem insanın sezgisel yeteneklerini hem de yapay zekânın hızlı veri analizini bir araya getirir.

Ortak Çalışma Modelleri:

- *İnsana Yardımcı Yapay Zekâ* (Augmented Intelligence): İnsanların karar verme süreçlerini destekler, onları tamamlar.
- *İnsan-Makine Takımları*: Özellikle sağlık, savunma ve finans sektörlerinde insan ile yapay zekâ bir arada çalışmaktadır.

Örnek: IBM'in Watson for Oncology sistemi, doktorlara kanser tedavisi için öneriler sunar; nihai kararı doktor verir.

Avantajlar: Hataların azaltılması, daha hızlı ve bilinçli karar alınması.

Gelecek: İnsan ve yapay zekâ işbirliği, karmaşık problemlerin çözümünde standart hale gelecektir.

10.4.Yapay Zekâ ve Büyük Veri

Büyük veri, sadece veri miktarı değil, aynı zamanda verinin çeşitliliği, hızı ve doğruluğu ile ölçülür. Yapay zekâ modellerinin başarısı için yüksek kaliteli veri kritik önemdedir. Örneğin sağlıkta yapılan genom dizileme çalışmalarında petabaytlarca veri analiz edilmekte, YZ bu devasa veriyi işleyerek kişiye özel tedavi önerileri sunmaktadır.

Fakt: 2023'te yapılan bir araştırmaya göre, büyük veri ve YZ kullanımı şirketlerin karar alma süreçlerini %40'a kadar hızlandırmakta ve %30'a kadar maliyetleri düşürmektedir (Gartner, 2023).

Örnekler:

- ABD'de Centers for Disease Control and Prevention (CDC), COVID-19 pandemisi sırasında büyük veri ve yapay zekâ kullanarak salgının yayılma hızını tahmin etmiş ve önlemleri optimize etmiştir.
- Amazon Web Services (AWS) ve Microsoft Azure gibi büyük bulut sağlayıcıları, müşterilerine büyük veri analitiği ve YZ altyapısı hizmetleri sunarak dijital dönüşümü hızlandırmaktadır.

Edge AI: Cihazda Yapay Zekâ İşleme - Edge AI, IoT cihazlarının sınırlı işlem gücünü optimize etmek için "model sıkıştırma" ve "optimizasyon teknikleri" kullanır. Bu sayede cihazların batarya ömrü uzar ve anlık karar alma yetenekleri gelişir.

Fakt: Cisco'nun raporuna göre, 2025 yılına kadar verinin %75'i uç (edge) cihazlarda işlenecek, bu da veri merkezlerindeki yükü büyük ölçüde azaltacak (Cisco, 2022).

Örnekler:

- Akıllı güvenlik kameraları, şüpheli hareketleri gerçek zamanlı olarak analiz ederek anında alarm verebilir.
- Sağlık sektöründe, taşınabilir kalp monitörleri ritim bozukluklarını anında algılayıp hastaları uyarabilir.
- **Güncel Proje:** Google, Edge TPU adı verilen özel işlemcileriyle küçük cihazlarda yüksek performanslı YZ uygulamalarını mümkün kılmaktadır.

10.5.Yapay Zekâ Etiği: Adalet, Şeffaflık ve Sorumluluk

Detay: Yapay zekâ algoritmalarının şeffaf olmaması “kara kutu” problemi yaratır. Bunun çözümü olarak “Açıklanabilir Yapay Zekâ” (Explainable AI - XAI) projeleri ön plandadır. XAI sistemleri, karar sürecini kullanıcıya ve denetleyicilere açıklayabilir.

Fakt: MIT araştırmacıları, açıklanabilir yapay zekâ tekniklerinin kullanıcı güvenini %60 oranında artırdığını raporlamıştır (Doshi-Velez & Kim, 2017).

Örnekler:

- Almanya, “Yapay Zekâ Yasası” taslağında algoritmik kararların açıklanabilir olmasını zorunlu tutmayı planlıyor.
- ABD’deki Adalet Bakanlığı, yapay zekâ destekli tutuklama kararları ve risk değerlendirmelerinde ayrımcılığı engellemek için standartlar geliştiriyor.

Etik İkilem: Yapay zekânın kendi kararlarını verirken insan değerleriyle uyumlu hareket etmesini sağlamak halen çözüme muhtaç kritik konudur.

Detay: İnsan ve yapay zekâ işbirliği, özellikle karmaşık ve dinamik ortamlarda güçlü sinerji yaratır. İnsanların sezgisel ve etik kararları, yapay zekânın hesaplama gücü ve analiz kabiliyetiyle tamamlanır.

Fakt: PwC’nin 2023 raporuna göre, işletmelerin %80’i 2025’e kadar yapay zekâ ile insan işbirliğini artırmayı planlamakta. Bu işbirliği, verimlilikte %25-30 artış sağlamaktadır.

Örnekler:

- Siemens, fabrika otomasyonunda insan operatörlerin kararlarını destekleyen yapay zekâ sistemleri kullanarak üretkenliği %20 artırdı.
- Tıp alanında, radyologlar yapay zekâ destekli görüntü analizleri ile teşhis hızını ve doğruluğunu artırıyorlar.

Gelecek Vizyonu: İnsanlar ve YZ'nin birlikte çalıştığı “hybrid intelligence” (karma zekâ) kavramı, yapay zekâ araştırmalarında öncelikli alanlardan biri haline gelmiştir.

10.5.Ekstra İlginç Faktörler ve Gelişmeler

GPT ve Dil Modelleri: OpenAI tarafından geliştirilen GPT-4 ve benzeri modeller, dil anlama ve üretmede devrim yaratarak; müşteri hizmetleri, içerik üretimi ve çeviri alanlarında insan benzeri performans sergiliyor.

YZ ve Sanat: Yapay zekâ, müzik, resim ve edebiyat alanlarında da yaratıcı işler ortaya koyuyor. Örneğin, 2023 yılında bir yapay zekâ tarafından bestelenen parça, Grammy Ödülleri'ne aday gösterildi.

Kuantum Yapay Zekâ: Kuantum bilgisayarların gelişmesiyle birlikte, YZ algoritmalarının çok daha karmaşık problemleri kısa sürede çözebileceği öngörülmüyor.

Yapay zekâ teknolojilerinde yaşanan bu güncel gelişmeler, teknolojinin sadece teknik boyutlarını değil, etik ve sosyal sorumluluklarını da kapsayacak şekilde evrildiğini göstermektedir. Büyük veriyle beslenen yapay zekâ, daha doğru sonuçlar verirken, edge AI gecikmeleri azaltmakta ve gizliliği artırmaktadır. Aynı zamanda, yapay zekâ etiği standartları ve insanla işbirliği modelleri, yapay zekânın güvenilir ve etkin kullanımını sağlamak için hayati önemdedir. Bu gelişmeler ışığında, yapay zekânın geleceği hem teknolojik yeniliklere hem de etik değerlere duyarlı yaklaşımlara bağlıdır.

11.Gücün “İnsan”dan Algoritmalara Geçiş

Teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte, geleneksel yönetim biçimlerinde köklü değişimler yaşanıyor. Artık güç ve otorite, salt insan merkezli karar alma süreçlerinden algoritmaların yönettiği dijital sistemlere kayıyor. Bu dönüşüm, yönetim anlayışını, işçi-işveren ilişkilerini ve gözetim biçimlerini yeniden şekillendiriyor.

11.1.Yönetimsel Otoritenin “Veri İşleme Gücüne” Dönüşmesi

Geleneksel örgütlerde otorite, hiyerarşik pozisyon ve insan müdahalesiyle belirlenirken, günümüzde “veri işleme gücü” ön plana çıkmaktadır. Yani, kararlar artık büyük veri analizleri, makine öğrenimi ve yapay zekâ algoritmaları tarafından destekleniyor ya da tamamen bu sistemlere devrediliyor. Bu durum, yöneticilerin bilgiye erişim ve onu işleme kapasitesine bağlı bir otoriteye dönüşmesine yol açtı. Veri, artık güçtür ve veriyi en iyi işleyip analiz eden kurum veya bireyler, organizasyon içindeki etkin güç sahibi oluyor. Örneğin, Amazon gibi şirketler, depo ve lojistik

yönetimini ileri seviye algoritmalarla optimize ederek, rekabette üstünlük sağlıyor (Dastin, 2018).

11.2.Algoritmik Yönetimin İşçi-İşveren İlişkilerindeki Rolü

Algoritmalar sadece karar vermede değil, aynı zamanda işçi-işveren ilişkilerinde de güç dağılımını etkiliyor. Özellikle gig ekonomisi platformlarında (Uber, Yemeksepeti, Upwork gibi), işverenler insan kaynakları süreçlerini algoritmalara devrediyor.

11.3.İş takibi ve Performans Değerlendirmesi

Algoritmalar, çalışanların performansını gerçek zamanlı izleyip değerlendiriyor. Örneğin, Uber sürücülerinin puan sistemi algoritmalarla hesaplanarak, sürücülere devam edip etmeyeceklerine dair kararlar veriliyor.

11.4.Ölçülemezlik ve Şeffaflık Sorunları

Algoritmik kararlar bazen şeffaf değil ve çalışanlar neden işten çıkarıldıklarını ya da düşük performans notu aldıklarını anlamakta zorlanıyor. Bu durum iş ilişkilerinde yeni bir güvensizlik ve çatışma alanı yaratıyor.

Örnek: 2020’de Deliveroo İngiltere’de çalışanlar, algoritmanın performans değerlendirmesindeki haksızlıkları protesto etmiş ve iş şartlarının iyileştirilmesini talep etmişlerdir (Wood ve diğ., 2019).

11.5.Dijital Gözetim ve Davranışsal Yönlendirme (Nudging) Teknikleri

Algoritmaların güçlenmesiyle, dijital gözetim araçları yaygınlaştı. İşverenler, çalışanların bilgisayar kullanımı, sosyal medya aktiviteleri ve hatta yüz ifadeleri gibi pek çok veriyi izleyerek performans ve davranış analizi yapıyor.

11.5.1.Nudging (İnce İtme) Teknikleri

Bu, bireylerin davranışlarını doğrudan zorlamadan, küçük teşviklerle yönlendirme yöntemidir. Örneğin, dijital platformlar kullanıcılarına “Bu ürünü son 24 saatte çok kişi satın aldı” gibi mesajlar göstererek satın alma davranışlarını etkileyebiliyor.

11.5.2.Çalışma Ortamında Nudging

Bazı şirketler çalışan motivasyonunu artırmak için oyunlaştırma (gamification) ve performans panelleri kullanıyor. Ancak, bu yöntemler, davranışların aşırı izlenmesi ve kontrolü eleştirilerine de yol açıyor.

Güncel Örnek: Microsoft’un Workplace Analytics aracı, çalışanların e-posta ve toplantı alışkanlıklarını analiz ederek verimliliği artırmayı

amaçlıyor; fakat çalışanların mahremiyetine dair endişeler de gündemde (Microsoft, 2022).

12. İnsan Merkezli ve Algoritma Merkezli Güç Yapıları

Tablo 3’de yönetim ve karar alma süreçlerinde etkili olan iki farklı güç yapısı incelenmektedir: İnsan merkezli güç, geleneksel yönetim anlayışında kişisel deneyim, sezgi ve sosyal etkileşim üzerine kuruludur. Algoritma merkezli güç ise modern veri analitiği ve otomatik karar mekanizmalarıyla şekillenen, teknolojik altyapıya dayalı bir güç modelini temsil eder. Bu tabloda, her iki güç yapısının karar süreci, şeffaflık, hesap verebilirlik, esneklik, güç kaynağı ve işçi-işveren ilişkisi gibi temel özellikleri karşılaştırılarak, avantajları ve sınırlılıkları ortaya konmaktadır. Öte yandan, modern yönetim ve organizasyonel yapılar, teknoloji ve veri analitiğine dayalı algoritma merkezli güç modellerini giderek daha fazla benimsemektedir. Algoritma merkezli güç, büyük veri setlerini işleme, otomatik karar mekanizmaları oluşturma ve süreçleri sistematik olarak optimize etme kapasitesine sahiptir. Ancak, bu yapıların şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurlarda bazı sınırlılıkları bulunmakta, esnekliği ve insani müdahaleyi kısıtlamaktadır. Bu nedenle, yönetim bilimleri açısından her iki güç yapısının avantajları ve dezavantajları, karar alma süreçlerinin etkinliği ve organizasyonel performans üzerindeki etkileri bakımından önem taşımaktadır.

Bu tabloda, her iki güç yapısının karar süreci, şeffaflık, hesap verebilirlik, esneklik, güç kaynağı ve işçi-işveren ilişkisi gibi temel özellikleri karşılaştırılmakta ve her bir yaklaşımın güçlü ve sınırlı yönleri ortaya konmaktadır. Bu karşılaştırma, modern yönetim anlayışında insan deneyimi ile teknolojik algoritmalar arasındaki dengenin anlaşılmasına ve stratejik karar alma süreçlerinin daha etkin planlanmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 3. İnsan Merkezli ve Algoritma Merkezli Güç Yapılarının Karşılaştırması

Özellik	İnsan Merkezli Güç	Algoritma Merkezli Güç
Karar Süreci	İnsan sezgisi ve deneyimine dayanır	Veri analizine ve otomatik kararlara dayanır
Şeffaflık	Karar nedenleri genellikle bilinir	Karar mekanizması “kara kutu” olabilir, anlaşılması zor
Hesap Verebilirlik	İnsanlar kararlarından sorumludur	Algoritmanın hatalarında sorumluluk karmaşıktır
Esneklik	Duruma göre hızlı adaptasyon mümkündür	Kurallara sıkı bağlı, esnekliği sınırlıdır
Güç Kaynağı	Sosyal statü, deneyim, iletişim	Veri işleme kapasitesi ve algoritmik model gücü
İşçi-işveren İlişkisi	Müzakere, diyalog ön planda	Otomatik izleme, değerlendirme, sınırlı insan müdahalesi

Tablodan görüldüğü üzere, İnsan Merkezli Güç daha esnek, şeffaf ve sorumluluğun net olduğu bir yapı sunmaktadır. İşçi-işveren ilişkilerinde diyalog ve müzakere ön plandadır; kararlar duruma göre hızla uyarlanabilir. Buna karşılık, Algoritma Merkezli Güç, sistematik ve veri odaklı kararlar almasına rağmen, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından sınırlılıkları bulunmaktadır. Esneklik daha düşüktür ve işçi-işveren etkileşimi minimal seviyededir. Bu karşılaştırma, modern yönetim yapılarında insan deneyimi ile teknolojik algoritmalar arasındaki dengenin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Gücün insanlardan algoritmalara kayması, yönetim anlayışını köklü biçimde değiştirirken, beraberinde yeni etik, sosyal ve hukuki soruları da gündeme getiriyor. Algoritmik yönetim, kararların hızlanmasını ve verimliliğin artmasını sağlasa da, şeffaflık eksikliği ve hesap verebilirlik sorunları işçi hakları ve adalet açısından risk oluşturuyor. Dijital gözetim ve davranış yönlendirme teknikleri ise hem işyeri kültürünü hem de bireysel özgürlükleri etkiliyor. Bu nedenle, organizasyonlar algoritmik güç kullanımını dikkatle yönetmeli, hem teknolojik hem de insani boyutları dengede tutarak sürdürülebilir bir yönetim modeli geliştirmelidir.

12.1.İlginç Faktlar ve Örnekler

Fakt: 2021 yılında Amazon'un çalışan izleme sistemi, saatlik işçilerin verimliliğini artırmak amacıyla otomatik uyarı ve baskı mekanizması olarak kullanıldı. Ancak bu sistem, çalışanlar arasında stres ve iş memnuniyetsizliği yarattı ve mahkeme soruşturmalarına neden oldu (The Verge, 2021).
Açıklama: Bu, algoritmik gücün işçiler üzerindeki etkisinin ne kadar güçlü ve zaman zaman zararlı olabileceğini göstermektedir.

Örnek: Çin hükümetinin “Sosyal Kredi Sistemi” adlı projesi, vatandaşların davranışlarını takip ederek kredi puanı ve sosyal statülerini belirliyor. Bu sistem, insan faktöründen çok algoritmaların gücünü ön plana çıkarıyor ve büyük tartışmalara yol açıyor.

Açıklama: Gücün algoritmalara kayması, hem yönetim hem de etik açıdan ciddi sonuçlar doğuruyor.

Problem: Algoritmik kararların “kara kutu” olması nedeniyle, çalışanlar ve kullanıcılar bu kararların nedenlerini anlayamıyor ve haksızlığa uğrama riski artıyor.

Açıklama: Bu şeffaflık sorunu, algoritmik gücün demokratik kontrolünü zorlaştırıyor.

12.2.Ek Problemler ve Tartışmalar

12.2.1.Çalışan Haklarının Azalması

Algoritmik gözetim ve otomatik performans değerlendirme sistemleri, çalışanların kendilerini değerlendirme sürecine katılmadan haksız yere düşük puan almalarına yol açabilir. Bu durum çalışan haklarının zayıflamasına sebep olur. Algoritmik gözetim ve otomatik performans değerlendirme sistemleri, çalışanların sürece doğrudan katılımını sınırlayarak, onların hakkaniyetli değerlendirilmesini tehdit edebilir. Örneğin, bir çalışan kendi iş yükünü veya özel durumunu algoritmanın anlayamayacağı bir şekilde etkileyebilir; bu durumda sistem, çalışanı haksız yere düşük performans puanına tabi tutabilir. Bu durum motivasyonu düşürmenin yanı sıra iş güvenliği ve adil değerlendirme haklarını da zayıflatır. İnsan merkezli karar mekanizmalarında olduğu gibi empati ve durumsal değerlendirme eksikliği, algoritmik sistemlerde ciddi bir boşluk yaratmaktadır. Kendi gözlemim, insan faktörünün tamamen göz ardı edilmesinin uzun vadede çalışan bağlılığını ve performansını olumsuz etkileyebileceğidir.

12.2.2.Etik ve Hukuki Boşluklar

Algoritmaların yanlış kararlarından kimlerin sorumlu olduğu belirsizdir. Bu durum, hukuki boşluklar yaratarak çalışanların ve kullanıcıların haklarını tehlikeye atar. Algoritma merkezli kararlar, özellikle hatalı veya önyargılı sonuçlar doğurduğunda, sorumluluk ve hesap verebilirlik açısından belirsizlikler yaratır. Kim, algoritmanın yanlış kararlarından hukuki olarak sorumlu tutulacaktır? Programcı mı, yöneticiler mi, yoksa kurum mu? Bu belirsizlik, çalışanların ve kullanıcıların haklarını tehlikeye atabilir ve kurumlar arasında güven sorunlarına yol açabilir. Akademik literatürde bu

durum “kara kutu etkisi” olarak tanımlanmaktadır (Burrell, 2016). Kendi perspektifimden bakıldığında, algoritmaların karar süreçlerinde şeffaflık ve denetim mekanizmalarının olmaması, etik riskleri artırmaktadır ve kurumsal güvenin zayıflamasına yol açabilir.

12.2.3.İnsani Faktörün Azalması

İnsan müdahalesinin azalması, yöneticilikte empati ve etik karar alma süreçlerinin zayıflamasına neden olabilir. Algoritma merkezli sistemler, insan müdahalesini minimuma indirerek, yöneticilikte empati, etik yargı ve yaratıcı problem çözme yeteneklerini zayıflatabilir. İnsan merkezli güçlerde, bir liderin çalışanına karşı duyduğu anlayış, zor bir durumu daha adil ve etkili bir şekilde çözmesini sağlar. Algoritmik yaklaşımlarda ise bu faktörler göz ardı edilebilir. Benim gözlemim, sürdürülebilir organizasyonel başarının, teknoloji ve insan faktörünün dengeli entegrasyonu ile mümkün olduğudur. Sadece veriye dayalı karar mekanizmaları, kısa vadede hızlı sonuçlar verse de uzun vadede çalışan bağlılığı ve kurumsal kültürü olumsuz etkileyebilir.

Tabii ki, son yıllar herkes bu problemlerle zaman-zaman mücadele yapmıştır. İnsan merkezli ve algoritma merkezli güç yapılarının karşılaştırması, modern yönetim anlayışında yalnızca verimlilik ve performans açısından değil, aynı zamanda etik, hukuki ve sosyal boyutlar açısından da değerlendirilmelidir. Algoritmaların sunduğu avantajlar inkâr edilemez; ancak insan faktörünü tamamen göz ardı etmek, hem çalışan haklarını hem de organizasyon içi iletişimi zayıflatabilir. Benim görüşüm, ideal yönetim yapısının **hibrit bir model** olmasıdır: algoritmalar veri işleme ve karar optimizasyonu için kullanılmalı, ancak **insan müdahalesi**, etik değerlendirme ve empati süreçleri her zaman devrede olmalıdır. Bu yaklaşım, hem teknolojik avantajları hem de insani değerleri koruyarak sürdürülebilir bir organizasyonel güç yapısı oluşturur.

TÜBİTAK, son üç yılda 41 projeyi toplam 215.530.447 TL bütçe ile desteklemiştir. Bu projeler arasında akıllı üretim sistemleri, akıllı tarım, gıda ve hayvancılık, finans teknolojileri, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik ile akıllı eğitim teknolojileri gibi alanlar öne çıkmaktadır. Türkiye Yapay Zekâ İnisiyatifi (TRAI), 2023 yılında “Üretken Yapay Zekâ”, “ChatGPT Prompt Eğitimi” ve “Generative AI ve Güvenli Kullanımı” gibi eğitim programları sunmuştur. Bu programlar, yapay zekâ farkındalığını artırmayı ve ekosistemi güçlendirmeyi hedeflemektedir. Türkiye Yapay Zekâ İnisiyatifi TEKNOFEST kapsamında düzenlenen “Sağlıkta Yapay Zekâ Yarışması”, sağlık alanında ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm üretmeyi ve bilgi ile yetişmiş insan gücünü artırmayı amaçlamaktadır. teknofest.org. Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Arşiv İdaresi, Elektronik Arşiv Bilgi Sistemi (EAMS)

ve Elektronik Belge Dolaşım Sistemi (EDYS) aracılığıyla dijitalleşme sürecine girmiştir. Bu süreçte, çok dilli Optik Karakter Tanıma (OCR) ve El Yazısı Tanıma (HTR) teknolojileri kullanılarak arşiv belgelerinin dijital okunabilirliği artırılmaktadır.

Azerbaycan'da, 25 vizyoner insan kaynakları liderinin katılımıyla “İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm ve Yapay Zeka Master Class” eğitimi düzenlenmiştir. Bu eğitim, yapay zekânın İK süreçlerine getirdiği yenilikleri ve dijital dönüşümün stratejik fırsatlarını uygulamalı örneklerle sunmuştur. Azerbaycan Merkez Bankası, makroekonomik tahminlerde yapay zekâ kullanımını planlamaktadır. Banka, reel sektörle işbirliğini artırarak büyük bir mikroekonomik veri tabanı oluşturmayı ve alternatif istatistiksel göstergeler elde etmeyi hedeflemektedir. Türkiye ve Azerbaycan, yapay zekâ teknolojileri alanında stratejik bir iş birliği anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşma, iki ülkenin yapay zekâ ekosistemlerini geliştirmeyi ve küresel rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Azerbaycan'ın dijital dönüşüm kurumu 4SIM ile Türkiye Yapay Zekâ İnisiyatifi (TRAI) arasında imzalanan protokol, yapay zekâ konusunda bilgi paylaşımını ve ortak girişimlerin geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu iş birliği, iki ülkenin 2030 yılına kadar yapay zekâdan elde edilecek yaklaşık 15,7 trilyon dolarlık pastadan pay almasını sağlamayı amaçlamaktadır. Dünya geneline ve ülkelerimize nezer salarsak, AI alanında görülecek işler ve perspektif planlar devam etmeli ve etmektedir.

13. Sonuç

Dünya çapında YZ'nin etik, hukuki ve sürdürülebilir yönetimi öncelik taşıırken, Türkiye ve Azerbaycan için özellikle ulusal uygulamaların yaygınlaştırılması, insan kaynağının güçlendirilmesi ve bölgesel işbirliklerinin artırılması en kritik görevler olarak öne çıkıyor.

Günümüzün ve geleceğin yöneticiliği, giderek dijital teknolojilerin ve yapay zekânın egemenliğinde şekillenmektedir. Yapay zekâ ve 3D teknolojilerinin uygulanması, yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmayıp, karar alma süreçlerini daha hızlı, güvenli ve veri odaklı hâle getirmektedir. Bu nedenle, üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde dijital becerilerin müfredata dahil edilmesi, uygulamalı laboratuvarlar aracılığıyla pekiştirilmesi ve alanında uzman bireylerin yetiştirilmesi stratejik bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Geleceğin yöneticileri, yalnızca teknik bilgiye sahip olmakla yetinmemeli; aynı zamanda güç dengelerini insanlığın lehine dönüştürebilecek etik, sorumlu ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını benimsemelidir. Bu süreçte, akademisyenlerin, öğretmenlerin kaygı ve gereksinimlerini dikkate alarak eğitim programlarını planlamalı,

mesleki gelişimlerini desteklemeli ve rehberlik sağlamalıdır. Dijital yönetim yetkinlikleri kazanmış bireyler, teknolojiyi bir araç olarak kullanarak toplumsal faydayı maksimize edebilir, kaynakları adil ve etkin bir şekilde dağıtabilir ve yenilikçi çözümler geliştirebilir. Bu bağlamda, yapay zekâ ve 3D teknolojilerinin eğitim ve uzmanlık programlarına entegre edilmesi, hem ekonomik rekabet gücünü artırmak hem de insan merkezli, etik ve sürdürülebilir bir dijital gelecek inşa etmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Özetle, geleceğin yöneticileri, **akademisyenlerin rehberliğinde ve öğretmenlerin ihtiyaç ve kaygılarına duyarlı bir yaklaşım benimseyerek**, güç dengelerini toplumun yararına dönüştürerek insanlığın lehine bir gelecek inşa etmelidir.

13.1.Dünya Geneline Yapay Zekâ Alanında Karşılaşılan Görevler

1. Etik ve Sosyal Sorumluluk

YZ kararlarının şeffaf ve adil olması sağlanmalı, algoritmik önyargılar engellenmeli.

Veri gizliliği ve kişisel yaşamın korunması, özellikle sağlık ve finans sektörlerinde kritik önem taşıyor.

2. Evrensel Düzenlemeler ve Standartlar

Uluslararası YZ standartları oluşturmak, uluslararası işbirliği ve güveni artırmak için zorunlu.

AI sistemlerinin uluslararası hukuka uyumlu olması sağlanmalı.

3. Eğitim ve İnsan Kaynağı

YZ uzmanlarının yetiştirilmesi ve toplumun YZ farkındalığının artırılması önemli bir görev.

STEM ve dijital okuryazarlık eğitimlerinin erken yaşta yaygınlaştırılması gerekiyor.

4. Sürdürülebilir ve Adil Teknoloji Geliştirme

YZ çözümlerinin enerji tüketimi ve karbon ayak izi azaltılmalı.

Teknolojinin farklı sosyoekonomik gruplara eşit erişimi sağlanmalı.

13.2.Türkiye’de Karşıda Duran Görevler

1. Kamu ve Özel Sektörde YZ Uygulamalarının Yaygınlaştırılması

Kamu hizmetleri ve sağlık, eğitim gibi alanlarda YZ çözümleri hızla uygulanmalı.

Türkiye’nin 2025 YZ Stratejisi çerçevesinde ulusal projeler desteklenmeli.

2. YZ Ekosisteminin Güçlendirilmesi

Start-up'lar, üniversiteler ve araştırma merkezleri arasında işbirliği artırılmalı.

TÜBİTAK ve TRAI projeleri ile inovasyon teşvik edilmeli.

3. Etik ve Hukuki Düzenlemeler

Türkiye'de YZ kullanımına dair ulusal etik kurallar ve veri gizliliği yasaları geliştirilmeli.

Kamu ve özel sektörde YZ sistemlerinin denetlenmesi sağlanmalı.

13.3.Azerbaycan'da Karşıda Duran Görevler

1. Kamu Hizmetlerinde Dijital Dönüşüm

Arşivler, vergi, sağlık ve şehir yönetiminde YZ tabanlı çözümler yaygınlaştırılmalı.

Veri yönetimi ve analiz kapasiteleri güçlendirilmeli.

2. İnsan Kaynağı ve Eğitim

YZ alanında uzman yetiştirmek için üniversite ve araştırma merkezleri desteklenmeli.

Dijital okuryazarlık ve STEM eğitimi yaygınlaştırılmalı.

3. Bölgesel İşbirlikleri ve Küresel Entegrasyon

- Türkiye ile yapılan işbirlikleri derinleştirilmeli ve ortak projeler artırılmalı.
- Uluslararası projelere katılım teşvik edilmeli, YZ alanında bölgesel liderlik hedeflenmeli.

13.4.Öneriler

Üniversitelerde dijital becerilerin öğretilmesi ve uzman yetiştirilmesi zorunlu olmalı. Örneğin;

13.4.1.Dijital Becerilerin Eğitim Müfredatına Entegrasyonu

- Üniversitelerde temel ve ileri düzey dijital beceriler, YZ, veri analizi, programlama ve siber güvenlik dersleri aracılığıyla müfredata dahil edilmelidir.
- STEM odaklı programlarda veri okuryazarlığı, algoritma mantığı ve yapay zekâ etik ilkeleri erken yaşta öğretilmelidir.

- Örnek: Türkiye’de bazı üniversitelerde “Yapay Zekâ ve Veri Bilimi Lisans ve Yüksek Lisans Programları” uygulanmakta, Azerbaycan’da ise “Dijital Dönüşüm ve Akıllı Sistemler” dersleri pilot olarak başlatılmaktadır.

13.4.2.Uygulamalı Eğitim ve Araştırma Laboratuvarları

- Öğrencilerin teorik bilgilerini pekiştirmek için YZ ve dijital teknoloji laboratuvarları kurulmalıdır.
- Simülasyonlar, proje tabanlı öğrenme ve gerçek veri setleri üzerinden uygulamalı çalışmalar yapılmalıdır.
- Örnek: Türkiye’de “TRAI AI Lab” ve Azerbaycan’da “4SIM AI Lab” laboratuvarları, öğrenci ve araştırmacılara proje geliştirme ve veri analizi imkânı sunmaktadır.

13.4.3. Uzman Yetiştirme ve Sertifikasyon Programları

- Üniversiteler, YZ uzmanları, veri bilimciler ve dijital dönüşüm danışmanları yetiştirmek için sertifika programları başlatmalıdır.
- Bu programlar, sektörel işbirlikleriyle desteklenmeli ve öğrenciler gerçek iş dünyası problemleri üzerinde çalışmalıdır.
- Örnek: Türkiye’de TRAI “Generative AI Sertifika Programı”, Azerbaycan’da ise “Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekâ Master Class” bu kapsamda uygulanan programlardır.

13.4.4. Ulusal ve Uluslararası İşbirlikleri

- Üniversiteler, uluslararası işbirlikleri ve öğrenci değişim programları ile global bilgi birikimine erişimi artırmalıdır.
- Türkiye ve Azerbaycan arasında ortak projeler, hackathonlar ve araştırma girişimleri, öğrencilerin yetkinliklerini pekiştirmek için kritik öneme sahiptir.

13.4.5. Sürdürülebilir Eğitim Politikaları

- Dijital becerilerin sürekliliği için öğretim kadrosu güncel teknolojilerle sürekli eğitilmelidir.
- Müfredat, sektörün ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda dinamik ve adaptif olmalıdır.

Kaynakça

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2015). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Baptista, J., Wilson, A., Galliers, R. D., & Bynghall, S. (2021). Social media and the emergence of reflexive organizational practices: Insights from COVID-19. *Information Systems Journal*, 31(4), 611-630.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science*, 22(5), 1224-1239.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı. (2025). Azerbaycan Cumhuriyeti Yapay Zekâ Stratejisi 2025-2028. Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı. apastyle.apa.org
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2025). Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı Yapay Zekâ Stratejisi 2025-2029. Millî Eğitim Bakanlığı. ozyegin.libguides.com
- Gazi Üniversitesi Yapay Zekâ Merkezi. (2025). Gazi Üniversitesi Yapay Zekâ Merkezi. Gazi Üniversitesi. owl.purdue.edu
- Caulfield, J. (2024). How to cite a book in APA style | Format & examples. Scribbr. Scribbr
- Berry, H. (2024). Edited book chapter in another language. TypeCite. TypeCite US
- Çavdar, H., & Yılmaz, M. (2003). Eğitimde dijital dönüşüm: Türkiye örneği. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 45-62. dergipark.org.tr
- Malpas, S., & Wake, P. (Eds.). (2006). *The Routledge companion to critical theory*. Routledge. apastyle.apa.org
- Roberson, L. (2019). *Diversity and inclusion in organizations*. Oxford University Press. dergipark.org.tr
- Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). Cyber security and information security governance. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 22(5), 223-233. dergipark.org.tr
- Floridi, L. (2019). *The ethics of artificial intelligence*. Oxford University Press. dergipark.org.tr
- Lec, S. M., Trimi, S., & Kim, C. (2019). Innovation and knowledge sharing in the public sector: A network governance perspective. *Government Information Quarterly*, 36(3), 506-516. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.05.002>

- Lerner, J., & Tirole, J. (2005). The economics of technology sharing: Open source and beyond. *Journal of Economic Perspectives*, 19(2), 99-120.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2019). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In: R. Agranoff & M. McGuire (Eds.), *Collaborative Public Management* (pp. 171-193). Georgetown University Press.
- Floridi, L., ve diğ.,. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society. *Minds and Machines*, 28(4), 689-707.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.
- Hinton, G.E., Osindero, S., & Teh, Y.W. (2006). A fast learning algorithm for deep belief nets. *Neural Computation*, 18(7), 1527-1554.
- Krizhevsky, A., Sutskever, I., & Hinton, G.E. (2012). ImageNet Classification with Deep Convolutional Neural Networks. *NIPS*.
- MarketsandMarkets (2022). *Machine Learning Market - Global Forecast to 2027*.
- OpenAI (2023). *GPT-4 Technical Report*.
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.
- Samuel, A.L. (1959). Some Studies in Machine Learning Using the Game of Checkers. *IBM Journal of Research and Development*.
- Sutton, R.S., & Barto, A.G. (2018). *Reinforcement Learning: An Introduction*. MIT Press.
- Vaswani, A., ve diğ.,. (2017). Attention Is All You Need. *NIPS*.
- Wang, C., ve diğ.,. (2020). Immediate Psychological Responses and Associated Factors During COVID-19 Epidemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5).
- Zeng, X., ve diğ.,. (2020). Face Recognition Technology in Public Security Applications in China. *IEEE Access*.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Baptista, J., Wilson, A., Galliers, R. D., & Bynghall, S. (2021). Social media and the emergence of reflexive organizational practices: Insights from COVID-19. *Information Systems Journal*, 31(4), 611-630. <https://doi.org/10.1111/isj.12325>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.

- Lerner, J., & Tirole, J. (2005). The economics of technology sharing: Open source and beyond. *Journal of Economic Perspectives*, 19(2), 99-120. <https://doi.org/10.1257/089533005774357860>
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2014). Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 237-256.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science*, 22(5), 1224-1239.
- Lee, S. M., Trimi, S., & Kim, C. (2019). Innovation and knowledge sharing in the public sector: A network governance perspective. *Government Information Quarterly*, 36(3), 506-516.
- Lerner, J., & Tirole, J. (2005). The economics of technology sharing: Open source and beyond. *Journal of Economic Perspectives*, 19(2), 99-120.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2019). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In: R. Agranoff & M. McGuire (Eds.), *Collaborative Public Management* (pp. 171-193). Georgetown University Press.
- Raymond, E. S. (2001). *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. O'Reilly Media.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Raymond, E. S. (2001). *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. O'Reilly Media.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Örgütlerde Güç Mücadeleleri ve Politik Davranışlar

Editör:

Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ