

Sosyal Bilimlerde “Sınır Kapsamı” Rolü

Evren AYRANCI¹

Özet

Bu makalede sosyal bilimlerde sıkça konu edilen “sınır kapsamı” rolü ele alınmıştır. Yabancı kaynaklarda sınır kapsamı rolü hakkında çalışmalar olduğu halde ülkemizde konunun nadir bir şekilde dikkate alındığı ve sadece bir ders konusu olarak kısaca anlatıldığı görülmüştür. Bu makale ile sınır kapsamı rolü hakkında daha detaylı bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sınır kapsamı, rol, sosyal bilimler, grup, takım.

“Boundary Spanning” Role in Social Sciences

Abstract

In this article “boundary spanning” role, which is frequently subjected in social sciences, was taken into consideration. It was seen that although there are studies about boundary spanning role in foreign sources, the subject is considered rarely and is only told briefly as a lesson subject in our country. With this article, it is aimed to give more detailed information about boundary spanning role.

Keywords: Boundary spanning, role, social sciences, group, team.

Sınır Kapsamı Rolü (Boundary Spanning Role) Kavramı

Türkçe’de “boundary spanning role” kavramının karşılığı olarak “sınır kapsamı rolü” benimsenmektedir*. Kavramın en kısa ve net tanımı ise şudur: Bir grupta (veya takımda) bulunan

¹ Yrd. Doç. Dr. *İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, İstanbul*

* Oldukça az sayıdaki Türkçe kaynakta “sınır kapsamı rolü” ifadesi geçmekteyken, bazı Türkçe kaynaklarda (özellikle ders müfredatlarında) kavramın Türkçe dilindeki derslerde bile “boundary spanning role” şeklinde, İngilizce haliyle ifade edildiği dikkat çekmektedir. Bu hususla ilgili olarak ülkemizdeki üniversitelerin müfredatları incelenebilir.

bir üyenin, grubun (takımın) dış çevre ile ilişki kurmasını sağlamak için üstlendiği role “sınır kapsamı rolü” adı verilmektedir (Adams, 1980).

Söz konusu rolün ortaya çıkmasından önce grupların (takımların) sınırlarının çizilmesi gerekmektedir zira iç ve dış çevreler arasında iletişimi sağlama rolünden bahsedebilmek için öncelikle grubun (takımın) iç ve dış çevreleri belirlenmelidir. Bu sınırlar, farklı kişilerin bakış açılarına göre farklı kriterler göz önüne alınarak çizilebilir (Starbuck, 1976). Literatürde grupların (takımların) sınırlarının genellikle çeşitli boyutlara dayandırıldığı görülmektedir:

Teknolojik boyut (Podolny ve Stuart, 1995).

- Grupların (takımların) kullandıkları teknolojik ürünlerdeki, teknoloji seviyelerindeki v.b. farklılıklara göre iç ve dış çevre belirlenmektedir.

Organizasyonel boyut (Rosenkopf ve Nerkar, 2001).

- “Grup (takım)” şeklinde değil de bir bütün olarak “organizasyon ve dış çevresi şeklinde” veya organizasyon içindeki farklılaşmayı sağlayacak kriterlere göre (organizasyonun yöneticileri ve yönetilenleri, farklı fonksiyonları üstlenen gruplar....) sınırları belirlemektir.

Coğrafi boyut (Almeida ve Kogut, 1997).

- Farklı coğrafi alanlara göre grupların (takımların) belirlenmesi.

Kurallara bağlı olma veya olmama (Weber, 1947).

- İç ve dış çevreyi ayırt etmek için ortak kurallar dikkate alınır. Buna göre bir grubun (takımın) kurallarına bağlı kalma yükümlülüğü bulunan kişiler, grubun (takımın) üyesi olacaklardır. Bu kurallara uyma yükümlülüğü bulunmayanlar ise grubun (takımın) dışında olacak ve dış çevrede bulunacaktır. Dikkat edilirse iç ve dış çevre tanımlanmamaktadır, hangi üyelerin içeride ve hangi üyelerin dışarıda bulunacakları belirlenmektedir.

Belirsizlik (Aldrich, 1979).

- Weber’de olduğu gibi ortak kurallara bağlı olma veya olmama dikkate alınmaktadır. Ancak iç ve dış çevre ayrımı için ana kriter “belirsizlik” olmaktadır. Buna göre bir grup (takım), kendi üyelerinin hareketlerini daha rahat bir şekilde tahmin edebilirken, üyesi olmayanların hareketlerini rahatça tahmin edemeyecektir. Dolayısıyla hareketleri daha belirsiz olan kişiler, diğer bir ifadeyle grubun (takımın) davranışlarını belli beklentiler dahilinde değerlendiremediği kişiler, o grubun (takımın) dış çevresinde olacaklardır.

Sınır Kapsamı Rolünün İçeriği

Aldrich’e (1979) göre sınır kapsamı rolü, iki parçadan oluşmaktadır: Çevreden elde edilen bilgileri, grup (takım) için yorumlamak ve grubu (takımı) dış çevrede temsil etmek.

Adams (1980) ise sınır kapsamı rolünün beş görevi içerdiğini ifade etmektedir:

- Bilgi girdi-çıktısını sağlamak,

- Giren ve çıkan bilgileri sınıflandırmak,
- Grupla (takımla) ilgili olan bilgileri aramak ve toplamak,
- Grubu (takımı) temsil etmek,
- Grubu (takımı) dışarıdan gelebilecek tehdit ve baskılara karşı korumak.

Hem Aldrich’e, hem de Adams’a göre elde edilen bilgiler, grup (takım) konuları hakkında karar vermede kullanılabilecek nitelik taşımaktadır. Adams, elde edilen bilgilerin grup (takım) genelinde politika oluşturma ve / veya potansiyel tehditleri tahmin etme özelliğinin bulunduğunu savunmaktadır. Aldrich de elde edilen bilgilerin grup (takım) için strateji kurmada kullanılabileceğini veya teknik içeriğinin bulunduğunu belirtmiştir. Aradaki fark, sınır kapsamı rolünü üstlenen kişinin bilgileri yorumlayabilme imkanındır. Adams’a göre sınır kapsamı rolünü üstlenen kişi sadece bilgilerin elde edilmesi ve dağıtılmasından sorumludur. Rolü üstlenen kişi, önceden belirlenmiş kurallar dahilinde hareket etmek zorundadır ve elde edilen bilgilerin yorumlanmasını rolü üstlenen kişi değil, grubun (takımın) kendisi yapmaktadır. Aldrich ise rolü üstlenen kişinin bilgileri elde ettiği gibi, eline geçen tüm bilgileri yorumlayabileceğini de öne sürer.

Diğer taraftan sınır kapsamı rolünü üstlenen kişi, elindeki bilgileri istediği şekilde yorumlayabiliyorsa, çok önemli bir bilgiyi gruba (takıma) yansıtmayabilir veya değiştirerek yansıtabilir. Rolü üstlenen kişinin elde ettiği bilgilerin özellikle planlama açısından hayatiliği varsa ve kişi bu bilgileri saklıyor veya değiştiriyorsa, bu husus grup (takım) için çok kötü sonuçlar doğurabilir. Tam tersi durumda ise yani çok önemli bilgileri tam ve doğru yorumlayarak aktarıyorsa, grup (takım) çok olumlu bir şekilde etkilenecektir. Buna göre sınır kapsamı rolünü üstlenen kişinin bilgi yorumlama fonksiyonu, ona tüm grubu (takımı) ilgilendirecek kararları etkileme imkanı, yani stratejik bir konum vermektedir (Pettigrew, 1972; Jemison, 1984).

Yapılan bazı çalışmalar, sınır kapsamı rolünün ciddi oranda stres yarattığını ortaya koymuştur (Miles ve Perreault, 1976; Singh, 1993; Singh ve Rhoads, 1991; Weatherly ve Tansik, 1993). Bu stres, iki faktörden meydana gelmektedir: Rol çatışması ve rol belirsizliği (Rizzo, House ve Lirtzmann, 1970). Rol çatışması, sınır kapsamı rolünü üstlenen kişinin birbirleriyle çelişen rolleri beraber üstlenmek zorunda kalması iken, rol belirsizliği kişinin üstlenmesi gereken rollerle ilgili beklentileri tam olarak belirleyememesi durumudur. Her iki faktörün de performans (Jackson ve Schuler, 1985; Tubre ve Collins, 2000) ve iş tatmini (Caplan, Cobb ve French, 1975; Churchill, Ford ve Walker, 1974; La Rocco, House ve French, 1980) gibi hususlarla negatif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Sınır Kapsamı Rolünü Üstlenenleri Etkileyen Faktörler

Bir grupta (takımda) sınır kapsamı rolünü üstlenen kişiyi etkileyen faktörlerden birisi, grubun (takımın) büyüklüğü ve karmaşıklığıdır (Aldrich 1979). Daha küçük ve basit gruplar (takımlar), çevre değişikliklerine daha kolay adapte olabileceklerinden dolayı, dış çevreden bilgi taşıyan ve bilgileri ayıklayan kişilere daha az ihtiyaç duyarlar.

Diğer bir faktör ise grubun (takımın) faaliyet odağıdır (Aldrich ve Herker, 1977; Jemison 1984; Thompson, 1967). Özel bir üretim teknolojisi kullanan veya ağırlıklı olarak mal üretimine odaklanan gruplar (takımlar), dış çevrenin kendi üretim süreçlerini etkilemesini istemeyebilirler ve sadece dış çevre ile bağlantı sağlama amacına sahip olan ayrı kişiler (sınır kapsamı rolü üstlenecek kişiler) belirleyebilirler.

Daha dış çevre odaklı çalışan gruplar (takımlar) ise (özellikle hizmet odaklı olanlar), belli kişileri belirlemek yerine, üyelerinin çoğunun dışarıyla etkileşime girmesini isteyebilirler.

Dış çevrenin kendisi de sınır kapsamı rolüne sahip olanları etkileyen önemli bir faktördür. Dış çevre daha heterojen hale gelmeye başladığında gruplar (takımlar), bu heterojenliği parçalayacak ve homojen parçacıklarla tek tek ilgilenecek sınır kapsamı rolü üstlenen kişilere daha fazla ihtiyaç duyarlar (Thompson, 1967).

Aldrich (1979) ise bunun tam tersi durumunda da sınır kapsamı rolünü üstlenecek kişilere olan ihtiyacın artacağını belirtmiştir. Aldrich'e göre heterojenlik azalırsa, diğer bir ifadeyle dış çevrede bulunan farklı varlıklar (örneğin farklı müşteri, iş ortakları, sivil toplum örgütleri gibi unsurlardan meydana gelen gruplar) giderek daha fazla birlikte hareket eder hale gelirse, bu varlıkların gruba (takıma) baskı uygulama gücü artacağından ötürü, tehdit şekil değiştirmiş ama güç kazanmış olacaktır. Güçlenen tehdit için daha fazla sınır kapsamı rolü üstlenecek kişi gerekir. Dış çevrenin değişkenlik hızının artması da, yine bu kişilere olan ihtiyacı arttırır (Thompson, 1967). Kısaca, beraberce hareket eden dış çevre varlıkları veya oldukça değişken bir dış çevre sebebiyle dış çevreyi ele alan ve grupla (takımla) ilişkilendiren kişilere daha çok ihtiyaç duyulacaktır.

Sınır Kapsamı Rolü Modelleri

Sınır kapsamı rolünün yaratılması ve rolün zamanla değişime maruz kalmasını açıklamaya yönelik iki ana model vardır: Rasyonel (Rational) Model ve Evrimsel (Evolutionary) Model.

Rasyonel model, Thompson (1967) ve Aldrich'in (1979) yaklaşımlarını baz alır. Bu modele göre sınır kapsamı rolünün yaratılmasını sağlayan ve sonra da rolü etkileyen tek değişken, dış çevrenin "karmaşıklık" derecesidir. Karmaşıklık derecesi ise "değişkenlik hızı" ve "homojenlik / heterojenlik" gibi kavramlara bağlıdır. Dış çevrenin karmaşıklık derecesi yükselirse (dış çevrenin değişim hızı artarsa ve / veya homojenlik-heterojenlik dengesi, giderek daha homojen veya daha heterojen bir hal almaya başlarsa) gruplar (takımlar), dış çevreyi daha rahat gözlemek için sınır kapsamı rolünü üstlenecek kişilere önem vereceklerdir. Zamanla dış çevrenin karmaşıklık derecesi azalınca da, grupların (takımların) sınır kapsamı rolünü üstlenecek kişilere olan ihtiyacı azalacaktır (Şekil 1).

Şekil 1. Sınır Kapsamı Rolü İçin Rasyonel Model

1. Aşama: Yaratma	2. Aşama: Azaltma
Dış Çevre: Karmaşık	Dış Çevre: Daha stabil
↓	↓
<u>Grupsal (Takımsal) Cevap:</u> Sınır kapsamı rolleri yaratılır. Sınır kapsamı rollerini üstlenecek kişiler temin edilir. Sınır kapsamı rolü rutinleştirilir (resmileştirilir).	<u>Grupsal (Takımsal) Cevap:</u> Sınır kapsamı rolleri azaltılır.

(Russ, G.S., M.C. Galang ve G.R. Ferris, 1998: “Power and Influence Of The Human Resources Function Through Boundary Spanning and Information Management”, **Human Resource Management Review**, 8(2), s. 133).

Modelin bazı varsayımları şunlardır:

- Sınır kapsamı rolünü belirleyecek tek değişken, dış çevrenin karmaşıklık derecesidir.
- Sınır kapsamı rolü, sadece dış ve iç çevre arasında bilgi akışını sağlamaktan ve bilgileri işlemekten ibarettir.

Gelinen nokta itibariyle ikinci varsayım dikkat çekmektedir. Sınır kapsamı rolünü üstlenen kişi, bilgileri işlerken objektif davran(a)mazsa ne olur? Veya daha ciddi bir durumda, kişi kendine çıkar sağlamak ve güç elde etmek için eline geçen bilgiyi saklar veya değiştirirse ne olur? Rasyonel model, kişinin sınır kapsamı rolünü belirlenmiş kurallar dahilinde (yani, daha çok Adams’ın öne sürdüğü şekilde) dürüstçe ve eksiksiz yaptığını varsaymaktadır. Ancak kişinin işini dürüstçe yapmaması olasılığı da göz önüne alınmalıdır. İşte “evrimsel model” bunu hususu da dikkate almaktadır.

Russ, Galang ve Ferris (1998), sınır kapsamı rolü ile ilgili olarak evrimsel modeli kullanmışlardır. Modelde iki tehdit tanımlanmıştır. Bu tehditlerin birisi, “gizli tehdit (phantom threat)” adını almaktadır. Sınır kapsamı rolünü üstlenenler, gruba (takıma) gelen ve gruptan (takımdan) giden bilgileri işleme serbestisine sahiptirler. Dış çevrenin tehdit seviyesi azalır, bu durumda bu kişilere fazla ihtiyaç kalmamaktaydı. Azalan / yok olan dış tehditler söz konusu olduğunda, kendi önemlerini (güçlerini) kaybetmek istemeyen sınır kapsamı rolünü üstlenen kişiler, ellerinden geçen bilgileri manipüle edebilirler ve azalan / var olmayan dış tehditleri hala aynen varmış gibi gösterebilirler. Bu hususa “gizli tehdit” adı verilmektedir.

Diğer bir tehdit ise “keşfedilmiş tehdit (discovered threat)” adındadır. Bu tehdit, sınır kapsamı rolünü üstlenen kişinin yeni dış tehditler arayıp bulması, dış tehdit olmayan bir durumu, tehdit

haline getirmeye çalışması (çok uç bir örnek şu olabilir: Sınır kapsamı rolünü üstlenen kişi önemi azalmasın diye kendi grubunun veya takımının bazı bilgilerini rakiplere verebilir ve rakiplerin bu bilgileri elde ettikleri ortaya çıktığında, kendisinin dış çevre ile ilgili tehditleri algılamada ne kadar önemli olduğunu vurgulayabilir) veya gerçekten de geri planda kalmış bazı hususların birer tehdit haline gelmeye başlamasıdır (özellikle dış çevre koşulları aniden değişmeye başladığında).

Bu durumda, grubun (takımın) karşı karşıya kalacağı (veya kaldığını düşündüğü) tehdit artmaktadır. Normalde sınır kapsamı rolünü üstlenen kişinin, grubun (takımın) yanında yer aldığını ve grubunu (takımını) dış tehditlere karşı koruduğunu (dış tehditler ile ilgili bilgileri toplayıp, işleyip, aktararak ve grubun veya takımın imajını koruyarak) varsaydığımızda, karşılaşılan toplam tehdit sadece dış tehditleri kapsamaktadır. Evrimsel modele göre ise sınır kapsamı rolünü üstlenen kişi, kendi grubu (takımı) aleyhine çalışabilir. Böylece kişinin yapabileceği manipülasyon da, ek bir tehdit olarak toplam tehdiye eklenebilir.

Şekil 2’de evrimsel model özetlenmektedir.

Şekil 2. Sınır Kapsamı Rolü İçin Evrimsel Model

1. Aşama: Yaratma	2. Aşama: Gizli Tehdit	3. Aşama: Keşfedilmiş Tehdit
Dış Çevre: Karmaşık	Dış Çevre: Daha stabil ve homojen	Dış Çevre: Daha önce geri planda kalmış varlıklar karmaşık hal almaya başlar
↓	↓	↓
<u>Organizasyonel Cevap:</u> Sınır kapsamı rolleri yaratılır. Sınır kapsamı rolleri rutinleştirilir (kurumsallaştırılır, resmileştirilir).	<u>Organizasyonel Cevap:</u> Sınır kapsamı rolünü üstlenen kişilerden gelen bilgiler ışığında, tüm sınır kapsamı rolleri korunur.	<u>Organizasyonel Cevap:</u> Sınır kapsamı rolünü üstlenen kişiler, yeni tehditler ararlar. Kişilerin güçleri korunmuş olur.

(Russ, G.S., M.C. Galang ve G.R. Ferris, 1998: “Power and Influence Of The Human Resources Function Through Boundary Spanning and Information Management”, **Human Resource Management Review**, 8(2), s. 134).

Sınır Kapsamı Rolü İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmaların Sonuçları

Daha önce de belirtildiği üzere ülkemizde sınır kapsamı rolü, bir ders konusu olarak anlatılmaktadır. Ülkemizde konuyla ilgili bilimsel bir çalışmaya rastlanamamıştır. Buna göre konuyu ele alan yabancı çalışmalardan örnekler vermek doğru olacaktır.

- Organizasyonlarda, sınır kapsamı rolüne sahip olan kişilerin veya grupların, stratejik planlama ve karar verme açısından önemleri artmıştır (Reimann, 1975; Shermerhorn, 1975; Tushman ve Scanlon; 1981 (a) ve 1981 (b); Schwab, Ungson ve Brown, 1985).
- Personeli takım çalışmasına yönlendirmek ve işle ilgili motivasyon sağlayıcı adımlar atmak, sınır kapsamı uygulamalarını arttırmıştır (Dailey, 1979).
- Organizasyonlarda bulunan ve sınır kapsamı rolüne sahip olan çalışanlar, kendi organizasyonlarının, diğer organizasyonlarla olan işbirliklerinde çeşitli düzeltmeler yapma ve bu işbirlikleri ile ilgili problemleri çözme (bazen problem yaratma) konularında anahtar bir role sahiptir (Marchington ve Vincent, 2004).
- Sınır kapsamı rolünü üstlenen çalışanlar, organizasyonun informal yapısı için çok önemlidirler. Bu çalışanlara, sınır kapsamı rollerine devam etmeleri için motivasyon (hızlı terfiler, maaş zamları) sağlandığında, organizasyonun tamamındaki informal ilişkiler güçlenmiş ve bu durum, organizasyonun genel performansını olumlu etkilemiştir (Cross ve Prusak, 2002).
- Sınır kapsamı rolünü oynayan çalışanların, organizasyon içindeki güçlerinin arttığı görülmüştür (Hambrick 1981; Jemison 1984; Spekman 1979; Thompson 1967).
- Organizasyonların üst düzey yöneticileri, diğer organizasyonlara yönelik olacak şekilde sınır kapsamı rolü üstlenmeye başladıklarında, yöneticilerin kendi organizasyonları ve diğer organizasyonların sektörel benzerliği / farklılığı değişik sonuçlar doğurmuştur. Aynı sektörlerdeki organizasyonlar söz konusu olduğunda sınır kapsamı rolü, organizasyonlar arasındaki uyumluluğu arttırmıştır. Farklı sektörler söz konusu ise yöneticinin organizasyonu, kendi sektörünün kurallarından uzaklaşmaya başlamıştır (Geletkanycz ve Hambrick, 1997).
- Sınır kapsamı rolüne sahip olan çalışanların, stratejik planlama sürecinde organizasyona fayda sağlayacak şekilde önerilerde bulunmaları teşvik edilebilir. Müşteriler, rakipler ve organizasyon hakkında çok değerli bilgilere sahip olan bu çalışanlar, sınır kapsamı rolüne sahip olmayan çalışanlara göre organizasyon için çok daha faydalı olabilirler (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).
- Sınır kapsamı rolüne sahip olan çalışanlar, müşteriler ile daha fazla müşteri isteklerine göre özelleşmiş ilişki kurabileceklerinden dolayı, müşteri tatmini artacak ve buna bağlı olarak organizasyonun satış ve pazarlama performansı yükselecektir (Sujan, Weitz ve Kumar, 1994).

Kaynaklar

Adams, J. S., 1980: "Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities", s. 321-355, *Research in Organizational Behavior*, Ed. B. W. Staw ve L. L. Cummings, Connecticut, JAI Press.

Aldrich, H. E., 1979: *Organizations and Environments*, New Jersey, Prentice-Hall.

Aldrich, H. E. ve D. Herker, 1977: "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", *Academy of Management Review*, 2(2), s. 217-230.

Almeida, P. ve B. Kogut, 1997: "The exploration of technological diversity and the geographic localization of innovation", *Small Business Economics*, 9 (1), s. 21-31.

Caplan, R. D., S. Cobb ve J. R. P., Jr. French, 1975: "Job demands and worker health", US Department of Health, Education, & Welfare, National Institute for Occupational Safety and Health, Washington, DC.

Churchill, G. A., N. M. Ford ve O. C. Walker, 1974: "Measuring the job satisfaction of industrial salespeople", *Journal of Marketing Research*, 11, 254-260.

Cross, R. ve L. Prusak, 2002: "The People Who Make Organizations Go-Or Stop", *Harvard Business Review*, R0206G, s. 5-12.

Dailey, R. C., 1979: "Group, Task and Personality Correlates of Boundary-Spanning Activities", *Human Relations*, 32(4), 273-285.

Geletkanycz, M. A., ve D. C. Hambrick, 1997: "The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance", *Administrative Science Quarterly*, 42, s. 654-681.

Hambrick, D. C., 1981: "Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, 26(2), s. 253-273.

Jackson, S. E. ve R. S. Schuler, 1985: "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, s. 16-78.

Jemison, D. B., 1984: "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making.", *Journal of Management Studies*, 21(2), s. 131-152.

La Rocco, J. M., J. S. House ve J. R. P. Jr. French, 1980: "Social support, occupational stress and health", *Journal of Health and Social Behavior*, 21, s. 202-216.

Marchington, M. ve S. Vincent, 2004: “Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations”, *Journal of Management Studies*, 41(6), 1029–1056.

Miles, R. ve W. Perreault, 1976: “Organizational role conflict: Its antecedents and consequences”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), s. 19–44.

Pettigrew, A., 1972: “Information Control as a Power Resource.”, *Sociology*, 6(2), s. 187-204.

Podolny, J.M. ve T.E. Stuart, 1995: “A Role-Based Ecology of Technological Change”, *American Journal of Sociology*, 100 (5), s. 1224–1260.

Podsakoff P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine ve D. G. Bachrach, 2000: “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26(3), s. 513-563.

Reimann, B.C., 1975: “Organizational Effectiveness and Management’s Public Values: A Canonical Analysis”, *Academy of Management Journal*, 18, s. 224-241.

Rizzo, J. R., R. J. House ve S. I. Lirtzman, 1970: “Role conflict and ambiguity in complex organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 15, s. 150–163.

Rosenkopf, L. ve A. Nerkar, 2001: “Beyond local search: Boundary, spanning, exploration and impact in the optical disc industry”, *Strategic Management Journal*, 22 (4), s. 287–306.

Russ, G.S., M.C. Galang ve G.R. Ferris, 1998: “Power and Influence Of The Human Resources Function Through Boundary Spanning and Information Management”, *Human Resource Management Review*, 8(2), s. 125-148.

Schwab, R., J. Ungson ve W. Brown, 1985: “Redefining the boundary-spanning environment relationship”, *Journal of Management*, 11, s. 75-86.

Shermerhorn, J.R., 1975: “Determinants of Interorganizational Cooperation”, *Academy of Management Journal*, 18, s. 846-856.

Singh, J., 1993: “Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts”, *Journal of Marketing*, 57, s. 11–31.

Singh, J. ve G. K. Rhoads, 1991: “Boundary role ambiguity in marketing-oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization”, *Journal of Marketing Research*, 28, s. 328–338.

Spekman, R. E., 1979: “Influence and Information: An Exploratory Investigation of the Boundary Role Person’s Basis of Power”, *Academy of Management Journal*, 22(1), s. 104–117.

Starbuck, W. H., 1976: "Organizations and Their Environments.", s. 1069-1123, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Ed. M. D. Dunnette, Chicago, Rand McNally.

Sujan, H., B. A. Weitz ve N. Kumar, 1994: "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", Journal of Marketing, 58, s. 39-52.

Thompson, J. D., 1967: Organizations in Action, New York, McGraw Hill.

Tubre, T. C. ve J. M. Collins, 2000: "Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance", Journal of Management, 26(1), s. 155–169.

Tushman, M.L. ve T.J. Scanlon, 1981(a): "Characteristics and external orientations of boundary-spanning individuals", Academy of Management Journal, 24, s. 83–98.

Tushman, M.L. ve T.J. Scanlon, 1981(b): "Boundary-spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents", Academy of Management Journal, 24, s. 289–305.

Weatherly, K. A. ve D. A. Tansik, 1993: "Tactics used by customer-contact workers: Effects of role stress, boundary spanning, and control", International Journal of Service Industry Management, 4(3), s. 4–17.

Weber, M., 1947: The Theory of Social and Economic Organization, Ed. A. M. Henderson ve Talcott Parsons, New York, New York Oxford University Press.