

KAYNAK BAĞIMLILIĞININ ÖRGÜTLERDE REKABET AVANTAJI ÜZERİNE ETKİSİ: KAVRAMSAL BİR İNCELEME

THE IMPACT OF RESOURCE DEPENDENCE ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF ORGANIZATIONS: A CONCEPTUAL REVIEW

Mehmet ZENGİN¹

ÖZ

Küreselleşme süreciyle birlikte küçük bir köy haline gelen dünyamızda örgütler, varlıklarını sürdürülebilmek için kaynaklarını etkili ve verimli kullanmanın yanı sıra başarılı bir şekilde de yönetmek durumundadır. Örgüt kuramlarından Sistem Teorisi ve Durumsallık Teorisi ile ilişkilendirebileceğimiz Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkisini "kaynak, bağımlılık ve güç" üçgeninde ele almakta, ona bir organizma metaforuyla bakmaktadır. Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın kurucuları olan Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerine odaklanarak örgütlerin daha iyi anlaşılabilmesini savunmuşlardır. Bu çalışmada, örgütler/işletmeler ekseninde kaynak bağımlılığı; onu meydana getiren tarihsel süreç ve ilişkili olduğu temel kuramlarla birlikte incelenerek özellikle dış çevreyle birlikte irdelenmiş, bağımlılığa karşı izlenen ya da geliştirilen stratejik yöntemler çeşitli sektörlerdeki örnek araştırmalarla değerlendirilmiştir. Turizm, tekstil, hazır giyim, organize sanayi, sağlık ve otomotiv endüstrisinde yapılan nitel ve nicel içerikli bulgulardan yararlanılmış, elde edilen sonuçlardan bir çıkarımda ve önermelerde bulunulmuştur. Kaynak bağımlılığı, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından önem taşıdığından yönetsel açıdan da ele alınmış ve bu kuramın rekabete olan etkileri kavramsal bir bakış açısı ile ortaya konmuştur. Görülmüştür ki bağımlılığı azaltmaya ya da denge kurmaya yönelik stratejiler faaliyette bulunan sektöre göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmanın alan araştırmacılarına yeni bir ufuk açması amaçlanmakta olup, literatürdeki eksikliğin de giderilmesi hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı, Yönetim, Örgüt, Rekabet.


JEL Sınıflandırma Kodları: M10, M19.

ABSTRACT

In our world, which has become a small village with the globalization process, organizations have to manage their resources successfully as well as using their resources effectively and efficiently in order to survive. Resource Dependency Theory, which we can be associated with System Theory and Contingency Theory from organizational theories, deals with the relationship of organizations with their environment in the triangle of "resource, dependency and power" and looks at it with the metaphor of an organism. Jeffrey Pfeffer and Gerald Salancik, the founders of Resource Dependence Theory, argued that organisations can be better understood by focusing on their relationships with their environment. In the study, resource dependency on the axis of organizations/businesses; the historical process that created it and the basic theories it is related to are examined together with the external environment, and the strategy methods followed against addiction are evaluated with sample studies in various sectors. Qualitative and quantitative findings from tourism, textile, garment, organised industry, health and automotive industries are used and inferences and suggestions are made from the results obtained. Since resource dependence is important for the sustainability of organisations, it is also considered from a managerial perspective and the effects of this theorem on competition are presented from a conceptual perspective. It is seen that the strategies to reduce or balance dependence differ according to the sector in which the organisation operates. The study is intended to open a new horizon for the researchers in the field and it is also aimed to eliminate the deficiency in the literature.

Keywords: Resource Dependence, Management, Organization, Competition.

JEL Classification Codes: M10, M19.

¹  University of Northwest, İşletme Fakültesi, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, Doktora Öğrencisi, mehmet.zen@hotmail.com

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Since the first half of the 20th century, the concept of management has gained a scientific quality, and together with the developments in the economic, political and technological fields, organizations have been examined more closely. As a result of this, there has been an increase in organizational theories and more research, and new ideas have been put forward on the management of already scarce resources. It is possible to trace the origins of resource and environment-based theories to the General System Theory, where the perspective of organizations began to gain a new dimension. In this study, the interaction of organizations with the environment in which they exist has been examined and an inference has been tried to be made by considering the effects of resource dependence on businesses and strategies. In this study, in which the meaning of the theorists' approach to organizations with the metaphor of a living organism is questioned for organizations, some suggestions have been developed based on sample studies

Design/methodology/approach:

In this study, literature review method was used. The infrastructural reasons for the formation of the Resource Dependency Theorem were examined, and the strategies that could be developed for the competition necessary for the survival of the enterprises/organizations on the axis of dependency were mentioned. It is aimed to understand that different strategies should be used in different sectors by including field studies in order to reduce resource dependence in various sectors.

Findings:

Resource Dependency Theory, which is based on inter-organizational relations as a field of study, took its place among organizational theories by its founders, Pfeffer and Salanick, in the late 1970s. Casciaro and Piskorski (2005) say that this theory continues to be referenced by scientists today. It was heavily influenced by Resource Dependency Theory, Systems Theory, and Contingency Approach. The theory has brought a different perspective to environmental factors by adding the phenomenon of dependency to inter-organizational relations. Managing resources effectively and efficiently is a vital element for businesses. Since all the resources required for production or service are not available in the enterprises, they are outsourced. This shows that there is a dependency on other organizations, namely the environment. This has been observed in the researches conducted on various sectors in Turkey, and it has been observed that companies apply different strategies regarding addiction and strive to gain competitive advantage. For example, in the research conducted by Uçar and Kaplan (2021) in the health sector, two prominent methods in reducing the uncertainty in the resource dependence of private hospitals are; "advertising and public relations" and "cooperating with other companies" have been determined. The rates of these two choices are over 50%. According to the research conducted by Akçagün (2011) in the Turkish ready-made clothing industry, it has been revealed that the enterprises in this industry mostly prefer the cost leadership strategy. In the research, companies in ISO 500 have adopted differentiation as the second method. In another study conducted by Yılmaz and Karademir (2021) on nearly 40 large-scale companies registered with the Istanbul Chamber of Industry (ISO), it was observed that businesses mainly use "influence and control strategies" to control resource dependence. In addition, it was concluded that the financial performance of the companies using this strategy increased.

Conclusion and Discussion:

It is seen that raising awareness by examining the relations between the organization and the environment gained intensity especially after the Second World War. The reason for this is that organizations are both affected by the environment and it is understood that they affect the environment they are in. Almost every company that provides service or manufactures is in a relationship of dependency with its environment. Businesses tend to reduce resource dependency or control resources. The reason for this is to maintain their existence and to provide economic and social benefits by continuing their activities in their environment. Field studies show that companies want to develop certain strategies and reduce their dependency in providing resource control, that is, managing them in a healthy way. The degree of dependency varies depending on the size of the relationship. The use of the strategies suggested by Michael Porter to the companies by the businesses both creates an advantage in competition and provides advantages in managing resource dependence. Companies; should deviate from their own situation according to tourism, ready-made clothing, health, industry or other sectors and develop their strategies regarding resources accordingly.

1. GİRİŞ

Günümüz küresel dünyasında örgütlerin sürdürülebilir olması; kaynakların etkililiği, verimliliği ve doğru yönetimi ile orantılı bir seyir göstermektedir. Kaynak ve bağımlılık konusu incelenirken, örgüt kavramına yönelik alanda yapılan çalışmaları incelemekte yarar bulunmaktadır. Multidisipliner bir kavram olan örgüt ile ilgili disiplinler ilk çalışmaların temeli Klasik Örgüt Kuramı ile ortaya atılmıştır. Klasik Örgüt Kuramı ya da diğer bir deyişle klasik dönem; Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı üçgeninde adı geçen bu ana ekollerden meydana gelmektedir.

Klasik yaklaşımın ortaya çıkış sebebi, geleneksel örgüt anlayışı ile geleneksel yönetim düşüncesine bir karşı duruştur, tepkidir. Bu bağlamda Frederick Winslow Taylor'ın Bilimsel Yönetim'i, Henri Fayol'un Yönetimsel Teorisi ve Max Weber'in Bürokrasi Kuramı'nın lokomotif unsur gösterdiği Klasik Örgüt Yaklaşımı, işlerin daha iyi yapılabilirdiği bir örgüt ekseninde insan dışındaki etkenlere yoğunlaşarak çalışmalarını sürdürmüştür. Neo-Klasik Örgüt Kuramı ise örgütlerde insan faktörünün önemini ele alarak klasik kuramdan farklı bir anlayış ortaya koymuştur (Yıldırım, 2018, s. 89-102).

Modern öncesi bu kuramlar, örgütleri çevreleri ile birlikte değerlendirmekten yoksun kalmış ve örgütleri çevreden bağımsız bir şekilde kapalı düşünerek araştırmalarını sürdürmüştür. Dolayısı ile Klasik Örgüt Kuramı ile Neo-Klasik Kuram'dan farklı olarak Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Kuramı ve benzer ekseninde gördüğümüz Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı örgütleri canlı bir birey gibi çevreleriyle birlikte değerlendirmektedir (İlic, 2012, s. 2-20).

Aslında örgütlere bütüncül bir bakış açısının geliştiğine ve araştırmacıların bu yönde bir eğilim gösterdiğine özellikle 2. Dünya Savaşı'nın ardından rastlanılmaktadır. Bu konuda öne çıkan isim ise yönetsel alana yeni bir unsur kazandıran Von Bertalanffy olmuştur. Biyolog Bertalanffy, Genel Sistem Kuramı ile indirgemeci anlayışa karşı tavrı açık sistem bakış açısını getirmiştir. Açık sistemler çevreleriyle etkileşimde bulunan, girdileri farklılaştırarak çıktı üreten, sistemi oluşturan tüm birimlerin karşılıklı iletişimde olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla açık sistem çevreye uyumu sağlamaya yöneliktir. Kapalı sistemler ise statik bir vücuda sahip olmakla birlikte iç işleyişe odaklıdır. Kapalı sistemler, entropiye eğilimlidir ve zamanla yok olmaktadır (Terzioğlu, 2022, s. 14-26).

1970'li yıllarda Sistem Yaklaşımı'nın yerini alan Durumsallık Kuramı ise Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından yerleşik hale getirilmiştir. Durumsal Yaklaşım, örgütlerde "tek bir en iyi yol yoktur" felsefesine dayanmaktadır. Yani bu kurama göre; örgüt ve yönetimde, hemen her yerde geçerli evrensel ilkeler söz konusu değildir. Koşullara göre organizasyon yapıları farklılık gösterebilmektedir (Bilgin, 1991, s. 20-26).

Örgütlerde faaliyetlerin sürekliliğinin bir varlık nedeni olduğu göz önünde tutulursa çevrenin önemli bir etken şeklinde öne çıktığı oldukça belirgin bir husustur. Çevrede meydana gelen değişimler, örgütleri etkilemekte ve bu değişime uyum sağlama ya da kendisini değiştirme gibi sonuçlara zorlamaktadır (Karaman, 2016, s. 11-16). Bu sebeple örgütler; içinde yer aldıkları çevreden hem etkilenmektedirler hem de çevrelerini etkilemektedirler. Bu unsuru göz önünde tutan Tümer'e (2011, s. 2-18) göre günümüz rekabet şartları dikkate alındığında örgütler, genellikle çevreye kanalizasyon olmaktan ziyade onu şekillendirme eğilimine girmektedirler. Bu eğilimde kaynak temelli yönetsel hususlar da etkilidir. Temel ekseninde örgütlerin gelişim seyrinde oldukça önemli bir yer tutan çevrenin, özellikle Sistem Yaklaşımı'ndan itibaren farklı bir düzeyde ele alındığını söylemek mümkündür. Bu bakımdan örgüt ve çevresi incelenerek iç ve dış çevre unsurları değişik teoremlerle birlikte ayrıntılı olarak değerlendirilmiş ve kavramlaştırılmıştır.

20. yüzyılda ekonomik-teknolojik gelişmelerle birlikte kıt kaynaklara ulaşım her ne kadar kolaylaşmış görünse de artan rekabet nedeniyle kaynak kullanımının önemi daha da artmış ve buna paralel olarak kaynağı elde tutma ve kaynak yönetiminin başarısı daha çok ön plana çıkmıştır. Örgütlerin dışarıdan sağladığı girdiler çevrenin önemine işaret etmektedir. Bu nedenle örgütlerin yaşaması için gereken kaynaklar diğerleri tarafından da önem arz ettiğinden kaynak kontrolü konusunu gündeme getirmiştir. Dolayısıyla kaynaklara hangi örgüt hakim ise o daha güçlü olmakta ve diğerlerini de bu konu da savunmasız ya da bağımlı hale getirmektedir. Bahsedilen bu argümanlara yönelik geliştirilen yaklaşım, kaynak bağımlılığı ile ilgili çalışmaları içermektedir.

Bu kısımda örgüt temelinde kısaca bahsettiğimiz Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Kuramı ve Kaynak Bağımlılığı teoremleri örgüte ve çevre ilişkisine yoğunlaştığından çevre konusunun detaylıca ele alınarak bu kuramların birbirleriyle olan ilişkilerine değinmekte yarar bulunmaktadır. Bu nedenle ikinci bölümde çevre teması ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2. ÇEVRE VE ÖRGÜT

2.1. Çevre ve Örgüt İlişkisi

Canlıların hayatlarını sürdürdüğü ve cansız varlıkların da yer aldığı alan olarak tanımlanan çevre; içerisinde örgütleri de barındırmaktadır (Kaypak, 2013, s. 19). Uçak'ın (2020, s. 106-126) aktardığına göre de organizasyonlar, içinde yer aldıkları ortamdan yani çevreden izole edilmiş yapılar olmamakla birlikte çevreleriyle sürekli etkileşimdedirler. Dolayısı ile karşılıklı bir etki-tepki söz konusudur. Bu etkileşim, sosyal olduğu kadar ekonomik, kültürel, biyolojik ve fiziksel bir özellik göstermektedir.

Öztaş'ın (2017a, s. 17-18) örgüt tanımı da diğer bilim adamlarında olduğu gibi bu argümanı desteklemektedir. Örgütler, belirli insan grubunun ya da topluluğunun, ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya geldiği yapılardır. Her örgüt bireylerden, birim ve kademelerden oluşmakla birlikte alt parça ve sistemlerden meydana gelmektedir. Örgütler, bir çevre içinde varlık gösterirler ve açık birer sistem olarak karşımıza çıkarlar.

DeneySEL çalışmalarla birlikte 1960'larda ana unsurları belirlenen modern örgüt teorisi ile beraber örgütlere ilişkin yapıyı etkileyen hususların üzerine eğilim olduğu, bu kapsamda çevre, strateji, teknoloji ve büyüklük gibi kavramların incelenmeye başlandığı görülmektedir. Bu yıllarda çevre faktörünün örgütlerce anlaşılmasına yönelik çalışmalarda G. M. Stalker ve Tom Burns ile 1960'ların ikinci yarısında James D. Thompson, Paul Lawrence ve Jay Lorsch ön plandadır. (Donaldson,1996, s. 1-2).

Çevre etmeninin organizasyonlar tarafından anlaşılması gerektiği üzerine çalışan Stalker ve Burns; 1961'de mekanik örgütlerin genellikle değişimin yaşanmadığı koşullarda varlık gösterdiğini buna karşın yenilikçiliğin fazla olduğu çevrede yer alan organizasyonların ise organik yapıya sahip olması gerektiğini savunmuşlardır (İzdaş, 2018, s. 12).

1975'e kadar olan zaman diliminde örgütlerin sahip olduğu teknoloji, büyüklükleri ve benimsedikleri stratejilere göre yapılarının bağlantılı olduğu fikri çeşitli teorisyen ve araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Adı geçen yıl ile 1978 arasında örgütler için ortaya konan dört yeni teoremden bahsetmek mümkündür. İşlem Maliyeti Analizi, Yeni Kuramsal Kuram, Popülasyon Ekolojisi Kuramı ve 1978 yılında *Örgütlerin Dışarıdan Kontrolü* kitabını yayınlayan Pfeffer ile Salancik'in Kaynak Bağımlılığı Kuramı bu yeni organizasyon teoremleri arasında bulunmaktadır (Amburgey ve Rao, 1996, s. 1265-1266).

2.2. Çevrenin Örgütler Açısından Önemi

Tam rekabet şartlarında örgütlerde ya da işletmelerde kârın maksimizasyonu temel amaçtır. Bu amacı gerçekleştirmek için ise iki temel argümandan söz edilebilir. Bunlardan ilkinde belirli masrafla en fazla gelirin elde edilmesi, diğeri ise maliyetlerin düşük tutularak maksimum gelir veya faydaya ulaşılmasıdır (Bayramoğlu vd., 2010, s. 62). Aslında iki durumda da göz önünde bulundurulması gereken konu rasyonalite olmakla birlikte bir başka çarpıcı husus daha yer almaktadır. Bu da örgütlerin geleceğini doğrudan ilgilendiren çevre faktörüdür.

Çevre ile ilgili unsurların organizasyonları oldukça yakından ilgilendiriyor olması, çevredeki değişimlere karşı örgütlerin de yenilenmesini zorunlu kılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre bunun nedeni küresel alanda yaşanan büyük gelişmelerin örgütlerde değişimin de iyi yönetilmesini gerektirmesindedir. Bu da organizasyon ile çevresi arasındaki sınırın iyi tespit edilmesinin önemini gündeme taşımaktadır. Zira örgütler, kendi içlerinde gereksinim duyulan ihtiyaçları yapabilme konusunda iktidar iken, organizasyonun dışındaki unsurlara özgürce müdahale edememektedir ve bu güce de sahip değildir. Bu durum, dış güçlere uyma zorunluluğu anlamını taşımaktadır (Karaman, 2016, s. 12). Eren (2013, s. 119-120), örgütlerin, kendilerini etkileyen yakın ve genel çevre içinde yer aldıklarını söylemekte ve bu ikisi arasındaki karmaşıklık derecesinin geleceğe ilişkin karar vermede ya da tahminlerde yöneticileri zorda bıraktığını ifade etmektedir. Demek ki bu karmaşıklık, bir çevresel belirsizliğe işaret etmektedir.

Tüm ülke ekonomilerinde temel argümanlardan olan organizasyonların, küresel dünyadaki değişimlerden etkilenmeden varlığını sürdürmesi beklenemez bir durumdur. Çünkü değişim rüzgarı çevreyi de kapsamaktadır ve onun bünyesinde bulunan tüm unsurları da farklılaşmaya itmektedir. Organizasyonların bağımlı parçalardan meydana geldiği göz önüne alınırsa bu unsurların birbirleriyle karşılıklı bir ilişki içerisinde olduğu da görülür. Bu husus, örgütlerin özellikle Sanayi Devrimi'nin getirdiği yeniliklerle birlikte organizasyonlara açık birer sistem olarak bakma zarureti doğurmuştur (Naktiyok, 2000, s. 202).

2.3. Dış Çevre

Örgütlerin dış çevresi, faaliyette yer aldıkları ortamı temsil etmektedir. Dış çevre, organizasyonlarla birlikte farklı öğeleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu farklı argümanlar, birbirlerine tesir etmekte, bireysel veya topluluk halindeki eylemler şeklinde kendini göstermektedir. Sistem Kuramı ekseninde değerlendirildiğinde çevre, organizasyonun bir üst sistemi gibi değerlendirilebilir. Örgütlerin doğrudan temasta olmadıkları dış çevre faktörleri de kendilerini dolaylı yollardan etkilemektedir. Bu faktörlerin yer aldığı çevre, örgütler açısından genel çevre ya da uzak çevre şeklinde adlandırılmaktadır (Karaman, 2016, s. 11-18).

Politik, ekonomik, teknolojik, yasal, kültürel, uluslararası ve demografik çevre gibi hususlara sahip genel çevre ile ilgili detaylar Tablo 1’de verilmiştir. Tabloya stratejik yönetim açısından yaklaşan Ülgen ve Mirze (2018, s. 62-102), çevresel etmenleri belirlemeye yönelik analizi dış ve iç çevre olmak üzere iki kısımda irdelemektedir. Dış çevre analizi genel çevre ve iş çevresini kapsamaktadır. Yiğit ve Yiğit (2011, s. 121-122), çevrenin; genel (gerçek) dış çevre, algılanan dış çevre ve uygulama çevresi (karar alanı) biçiminde üç şekilde incelenebileceğini belirtmektedir. Genel dış çevre ayrıntılarını açıklayacak olursak; örgütün ya da işletmelerin kendi iç çevreleri dışında kalan faktör ve koşulların yer aldığı alan gerçek dış çevreyi oluşturmaktadır. Satıcılar, hükümet düzenlemeleri, tüketiciler, rakipler, teknolojik unsurlar ve genel ekonomik çevreye sahip olan gerçek dış çevre; örgütsel başarı için iyi analiz edilmesi ve stratejilerinin başarılı şekilde uygulanması gereken bir özellik göstermektedir. Algılanan dış çevre ise yöneticilerin genel çevreyi algılama biçimi olarak ifade edilmektedir. Dolayısı ile yöneticiler, dış çevrede meydana gelen değişimleri fırsat ya da tehdit gözüyle yorumlayabilmektedirler. Ancak eğer bir başarı kriterinden söz edilecekse yöneticilerin dış çevreyi doğru anlaması gerektiği önem kazanır. İki unsur yani çevre ve onu doğru okuyabilme arasındaki mesafe ise riski tespit eden faktördür.

Tablo 1. Genel Çevre Unsurları

Politik Çevre	Yasal Çevre	Ekonomik Çevre	Kültürel Çevre	Teknolojik Çevre	Demografik Çevre	Uluslararası Çevre
Devlet ve Hükümet	İş Hukuku	Üretim maliyetleri	Değerler	Ar-Ge	Nüfus yapısı	Gümrük birliği
Politik İstikrar	Vergi Hukuku	Maliye politikaları	Tutumlar	Yeni teknoloji	Nüfus özellikleri	Globalleşme
Resmi İlişkiler	Ticaret Hukuku	Enflasyon	Bakış açısı		Nüfus trendi	Ambargo-kotalar
Devletin Müdahaleleri	Borçlar Hukuku	Konjonktör devreleri	Kültürel alışkanlık			Serbest ticaret alanları
Sendikalar	İcra ve İflas Hukuku	Milli Gelir	Davranış			Muhtemel savaş
Özelleştirme		Ödeme blançoları	Yaşam şekli			Desteklenen ülke
Politik Saygınlık						Ortak Pazar

Kaynak: (Yiğit ve Yiğit, 2011, s. 125).

2.4. İç Çevre

Karmaşık özelliklere sahip çevre ile örgütler arasındaki ilişkiyi anlamak güçtür. Bu sebeple gerek iç çevre gerekse de dış çevre ile olan iletişim önemlidir. Bir tanım yapılacak olursa iç çevreyi; bütünüyle denetlenmemesine karşın etki altına sokulabilen, örgütün icraatları ile bu icraatların neticelerinin etkileşim halinde bulunduğu ve ayrıca örgütün tüm iç öğelerinin yer aldığı alan olarak betimlemek mümkündür (Naktiyok, 1995, s. 21).

Örgütlerin veya işletmelerin hizmet, insan kaynakları, pazarlama, finansman, genel yönetim, kurumsal kültür, üretim kulvarlarındaki aksiyonları iç çevre unsurları arasında yer almaktadır ve bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Örgütlerin iç çevreleri aynı zamanda onların yetkinliklerinin de ipuçlarını taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 52-53) Bir başka ifadeyle iç çevreyi işletme özelinde örgütlerin rakiplerine olan üstünlüklerinin bir göstergesi olarak da görmek mümkündür. İç çevre unsurlarının bazı alt bölümleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. İç Çevre

Örgüt-İşletme İçi Çevre
Yönetim
İnsan Kaynakları
Pazarlama
Muhasebe
Finansman
Üretim
Altyapı

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 52).

Tablodan anlaşılacağı üzere örgütlerde iç çevre belirli alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu anlamda iç çevreyi bu alt sistemlerle birlikte maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve yetenekler şeklinde incelemek ya da irdelemek mümkündür. İç çevre argümanları, örgütleri doğrudan etkilemekle birlikte boyutsal olarak iki kısımda ele alınabilir. Bunlardan ilki teknoloji, çalışanlar, örgütün gücü, yöneticiler, örgütlenme gibi hususlar; ikincisi ise örgüt iklimi, değerler, iş bölümü, statü ve personel niteliği vb. öğelerdir (İlic, 2012, s. 56).

Jaffee (2001, s. 208), çevre teorilerinin bir başlık altında toparlanacak olursa “açık sistem modeli”dir vurgusu yapan bilim insanlarına (Pfeffer ve Salancik) atıfta bulunarak iç unsurlarla ilgili önemli bir tespitte bulunmaktadır. Yazar, sosyolojinin temellerinden birinin, bireyin davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan çevre olduğunu ifade ederek bu fikrin örgütlere de uyarlanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca tüm iç unsurların, kuruluşların dışında faaliyet gösteren güçler tarafından etkilenebilir ve şekillendirilebilir olduğunu savunmuştur.

3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI’NIN OLUŞUM ZEMİNİ

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, şüphesiz kendisinden önceki bazı yönetsel teori ve görüşlerden etkilenecek inşa edilmiştir. Bu bölümde Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Kuramı kısaca incelenerek Kaynak Bağımlılığı’nın gelişimini hazırlayan süreç ve değişimler ele alınacaktır.

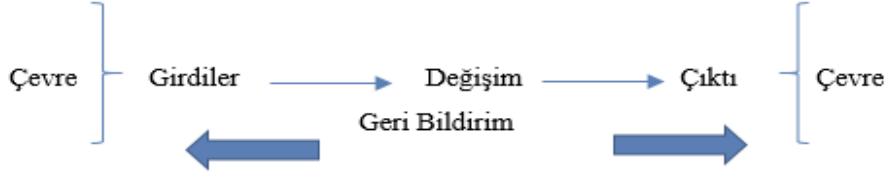
3.1. Sistem Yaklaşımı

Felsefi bir bakış açısına sahip olan sistem düşüncesinin köklerini Sokrates’ten önceye Aristoteles’e kadar götürmek mümkündür. Zira, ‘her şeyin her şeye bağlı olduğu’ veya ‘bütünün, kendisini oluşturan unsurlardan daha büyük bir anlam taşıdığı’ tanımını getiren Aristoteles’in bu betimlemesi, sistem düşüncesinin temeli olarak kabul edilmektedir. Ancak bu görüşün sonraki zamanlarda batı tarafından reddedildiği görülmüştür (Von Bertalanffy, 1972, s. 407).

Bilimsel bakışla sistem; kendi içinde tutarlılığa sahip ilkeler grubu, birbiriyle etkileşimde bulunan parçalardan meydana gelen ve kurallara göre işleyen bir mekanizma biçiminde ifade edilmektedir. Yani, sistemler; bir gayesi olmakla birlikte bir bütünü meydana getiren alt parçalardan oluşmaktadırlar. Bu görüşe uygun olarak Koontz (1980, s. 179-180), sistemi tanımlarken alt parçalardan oluştuğunu, tüm sistemlerin çevreleriyle etkileşime girdiğini belirtmekte ve bunun neticesinde de çevrelerinden etkilendiklerini ifade etmektedir.

Bu yönüyle içinde yer aldıkları çevre ile karşılıklı ilişkiler kuran sistemler açık sistem, çevresi ile ilişki kurmayan soyutlanmış, içine dönük sistemlere ise kapalı sistemler adı verilmektedir. Kapalı sistemler çevreleri ile etkileşim halinde olmadıklarından çevresel faktörlerden etkilenmemektedirler. Buna karşın açık sistemler çevrelerinden etkilenirler. Girdi almaktadırlar ve dinamik bir denge söz konusundan kendilerini de buna göre ayarlamaktadırlar. Yani açık sistemlerde girdi, çıktı ve değişim olmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1. Açık Sistem Modeli



Kaynak: (Şenaras ve Sezen, 2017, s. 48).

Bu açıklamaların ardından Sistem Yaklaşımı'nın gelişimine bakacak olursak; 1920'li yıllarda Von Bertalanffy'nin çerçevesini çizdiği Genel Sistem Teorisi'ne dayandığını görürüz. Bu teori; bilimde ortak analitik bir yaklaşım oluşturma amacı taşımaktadır. Genel ilişkileri açıklamak için kuramsal bir model geliştirmek Sistem Yaklaşımı'nın özünü meydana getirmektedir (Perker ve Akıncıtürk, 2012, s. 197-199).

Bertalanffy, organizmaları organik şekilde çalışmayı teklif etmiş, 1940'ta Açık Sistem Organizma ve ardından 1945 yılında Genel Sistem Kuramı'nı yayınlamıştır. Kuramın yaygınlaşmasında ise 1965 yılında Daniel Katz ve Robert L. Kahn tarafından yayınlanan The Social Psychology of Organizations isimli kitap etkili olmuştur (Öztaş, 2017b, s. 208).

1960'lı yıllardan itibaren başat bir özellik göstermeye başlayan Sistem Kuramı'na göre örgütler açık birer sistemdirler. Örgütler, çevreleri ile etkileşim halinde olup girdiler ve çıktılar yoluyla alışverişte bulunurken geri bildirim almaktadırlar. Sistem Yaklaşımı'na göre organizasyonlar, negatif entropi sayesinde varlıklarını korumaktadırlar. Organizasyonlarla ilgili bu yeni bakış tarzı, modern örgüt kuramlarının başlangıcını teşkil etmektedir (Öztaş, 2017a, s. 21).

3.2. Durumsallık Kuramı

Durumsallık Yaklaşımı açık sistem örgüt anlayışı üzerine yapılandırılmıştır. 1970'li senelerden itibaren yaygınlık kazanan bu yeni örgüt ve yönetim kuramının ana teması; organizasyonların kendi iç ve dış koşulları olduğunu savunmasıdır ve bu şartlara bağlı olarak her organizasyonun yönetim biçimi, yapısı ve örgütsel süreçleri farklılık göstermektedir. Bu yeni temadan hareketle Durumsallık Kuramı'nın örgütleri oluşturan alt unsurlarla bunlar arasındaki ilişkilere ve organizasyonun çevresiyle meydana getirdiği ilişkilere odaklandığını söylemek mümkündür. Bu kuram, yapılan çeşitli araştırmalara dayanmakla birlikte normatif bir özellik değil pozitif bir özellik göstermektedir (Öztaş, 2017b, s. 230-231). Tablo 3'te işletmelerle ilgili yapılan bazı araştırmalar ve faktörleri görülmektedir.

Tablo 3. Durumsal Faktörlerle İlgili Bazı Araştırmalar

Araştırmacı	Yıl	İlgili Unsur	Betimlenen Durumsal Etkenler
Joan Woodward	1953-1958	İngiltere Essex'deki 100 üreticide; teknik ve sistem arasındaki ilişki.	Teknoloji
Tom Burns ve G.M. Stalker	1961	Organizasyonla dış çevre arasındaki münasebet.	Mekanik-organik örgüt
Paul Lawrence ve Jay Lorsch	1967	Plastik, gıda ve konteyner firmalarında örgütler arasındaki performans farklılıkları	Çevre (Tüm şartlara uyan tek bir örgüt yapısı yoktur)
Aston Grubu	1960'ların sonu	Firmalarda yapı, teknoloji ve çevre ilişkisi	İşletme ölçeği ve teknoloji

Kaynak: (Akdemir, 2019, s. 38).

Woodward'ın Essex'te üreticiler üzerinde yaptığı çalışmada işletme yapısı ile teknoloji arasındaki ilişki araştırılmıştır. Burns ve Stalker, yaptıkları araştırmada ise mekanik-organik örgüt kavramını ortaya koymuşlardır. Bu açıdan iki araştırmacının çalışması büyük bir önem taşımaktadır. İki bilim insanı, makine ve elektronik alanında üretim yapan şirketlerle ilgili çalışmaları sonucunda örgütler arasında yapısal bir ayrım olması gerektiği sonucuna varmışlardır (Pugh ve Hickson, 2006, s. 57-60). Lawrence ve Lorsh'ın (1967, s. 1-47) yaptığı performansa dayalı araştırmaya göre ise tüm koşullara uyan bir örgüt yapısının bulunmadığı üzerinde durulmuştur. Yani her işletmenin kendine has koşulları ve yapısı bulunmaktadır. Aston Grubu'nun araştırmasında ise örgüt yapısı, teknoloji ve çevre arasındaki ilişki incelenmiş, işletme ölçeği ile teknolojinin orantılı olduğu gözlenmiştir.

Bu araştırmalarda da görüldüğü üzere, örgütlerin yapıları sektörlere göre farklılık göstermekte, çevre ile ilişkileri de bu doğrultuda şekillenmektedir (Akdemir, 2019, s. 38).

Görüldüğü üzere Durumsallık Kuramı, organizasyonların hangi şartlarda daha olumlu neticeler alabileceğine ilişkin yöntemler üzerinde durmaktadır (Yıldırım, 2014, s. 20-25). Dolayısı ile örgütler için her zaman ve her yerde kabul edilmiş tek bir doğru bulunmamaktadır. Temelde, Sistem Yaklaşımı üzerine inşa edilen Durumsallık Yaklaşımı ile Sistem Yaklaşımı arasında baskın diyebileceğimiz bazı farklılıklar da vardır. Örneğin; Sistem Yaklaşımı tüm örgütler için doğrudan bir model oluşturur. Buna karşın Durumsallık Kuramı; her örgütün tek ve benzersiz olduğunu ileri sürer. Buradan hareketle de örgütün yönetimde kendisini esas alması gerektiğini savunur.

Henry Mintzberg'in strateji ile ilgili ekollerini sınıflandırmasında yer alan Tanımlayıcı Okullar kısmındaki Çevre Okulu'na ve Güç Okulu'na da yer gelmişken değinmekte fayda bulunmaktadır.

3.3. Çevre Okulu ve Güç Okulu

Çevre Okulu, Genel Sistem Teorisi kapsamında işletmelerin ya da örgütlerin iç çevre ve dış çevre argümanlarının kendilerini etkilediğini ve dolayısıyla çevre faktörünün örgütlerin stratejilerini de yönlendirdiğini savunmaktadır. Ülgen ve Mirze'ye (2018, s. 32-103) göre Çevre Okulu, açık sistem ve Durumsallık Yaklaşımı doğrultusunda çalışmalarını sürdürmüş olup, diğer okullardan farklı olarak analizlerde ve araştırmalarda çevre baş öge olarak ele alınmıştır. Bir başka deyişle Çevre Okulu, çevreyi örgütler açısından bir etken değil, belirleyici bir aktör olarak değerlendirmiştir.

Bununla birlikte çevre ve örgüt ilişkisi arasındaki çalışmaları iki dönem halinde ele almak mümkündür. Bu dönemlerden ilki, daha önce de bahsettiğimiz Sistem Teorisi'yle beraber 1950 sonlarıyla 1960'ların ilk yarısında örgütlerle ilgili analizlere çevre unsurunun eklenmesidir. İkinci dönem ise 1970'li yılların ikinci yarısıyla günümüze kadar olan süreçtir. Koşul Bağımlılık Kuramı ilk dönem tartışılan bir yaklaşım iken başta kaynak bağımlılığı olmak üzere popülasyon ekolojisi ve kurumsallaşma kuramları ikinci dönemin tartışılan teoremleri olarak ön plana çıkmıştır (Sarvan vd. 2003, s. 95-103).

Örgütler yaşamlarını idame ettirebilmek amacıyla dış çevrelerinde meydana gelen negatif ya da pozitif gelişmeleri kullanmak durumundadırlar. Dış çevre, organizasyonlar açısından gereken kaynaklara sahip olmakla birlikte belirsizliği de barındırmaktadır. Dış çevreden elde edilen kaynakların örgüt için önem mertebesi; bağımlılık düzeyi ile kaynağa ulaşımın kolaylığı gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Örgütler, çevrelerinde yaşanan olaylara yanıt verebilmek için iş birlikleri içinde olabilmektedirler. Burada; hedeflere, amaçlara ulaşmadaki faktörün güç kavramı olduğu belirmektedir. Güç Okulu'nda, kaynaklara erişimdeki zayıflığın ya da güçlülüğün, örgütlerin içindeki ve dışındaki etkenlere göre değişkenlik gösterdiği savunulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 68-69).

Dolayısıyla güç kavramı kaynakları elinde tutan işletmeler açısından daha farklı bir anlam taşıırken, kaynaklara sahip olmayan işletmeler açısından ise ayrı bir anlam ifade ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Kaynakları elinde tutan örgütler etraflarında daha çok söz sahibi konumunda olabileceğinden güçlü olarak nitelendirilirler.

3.4. Kuramlararası İlişkilere Bakış ve Değerlendirme

Örgütler için çevre faktörünün önemli bir unsur olduğu aslında Neo-Klasik Dönem'de Hawthorne Deneylemleri ile ortaya çıkmış ancak o dönemde içsel bir argüman olarak değerlendirilerek çevresel bir etki olarak ele alınmamıştır. Bu husus, Sistem Yaklaşımı ile anlam kazanmaya başlamış, Bertalanffy'nin işletmelerin organik açıdan değerlendirilmesi yönündeki önerisi ve görüşü ile birlikte organizasyonların da çevreleriyle etkileşimde bulunan canlı birer varlıklar şeklinde düşünülmesinin önünü açmıştır.

Böylelikle örgütlerin çevrelerindeki çeşitli kaynaklardan yararlandığı (işgücü, enerji vs.) ve bu kaynakları kullanarak çıktılar meydana getirdiği Sistem Yaklaşımı ile benimsenen bir bakış açısı olmuştur. Bir başka ifadeyle örgütler, kendileri için gereken kaynakların hepsine sahip değildirler ve bu kaynakları etraflarından gidermeye eğilim gösterirler. Sistem Yaklaşımı, organizasyon ve çevresi arasında belirli bir örgütsel model ortaya koymaya çalışmıştır. Bu modelde yer alan ilişkide kaynak kullanımı söz konusudur ancak bir bağımlılık unsuru teşkil ettiği ve bunun yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmamıştır.

Sistem Yaklaşımı'na göre örgütler, açık ve kapalı olarak iki şekilde gruplandırılmıştır. Kapalı örgütler entropiye uğrayarak yok olmaktadır. Bu sebeple hemen tüm işletmeler negatif entropi sağlamaya yönelik stratejiler, ilişkiler geliştirmeye çalışmaktadır. Bu, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için gerekli bir koşuldur.

Durumsallık Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı'ndan yola çıkılarak inşa edilmiştir. Bu kurama göre örgütler, buldukları çevrede kendi koşullarına göre hareket etmelidir. Bu anlamda tek bir model olmayıp, işletme ya da örgütün kendi iç yetkinlikleri ile hangi sektörde faaliyet gösterdiği de önem kazanmaktadır.

Durumsal Kuram ile ilgili önerilerin tamamı bilim adamlarınca yapılan araştırmalara dayanarak geliştirilmiştir. Teknik, sistem, yapı ve büyüklük gibi hususlar düşünülerek yapılan araştırmalar içinde belki de en öne çıkan Burns ve Stalker'in 1961'de öne sürdükleri mekanik örgüt – organik örgüt kavramları olmuştur. Çevre ile uyumu ve etkisi ile ilgili yapılan tüm bu araştırmalar, örgütlerin buldukları çevrede kendi durumlarına göre ilişkilerini belirlemesi gerektiğini önermektedir.

Çevre ve örgüt arasındaki ilişkiler düşünülerek ortaya konan bakış açıları zamanla bir bağımlılık unsurunun olduğunun farkına varılmasına zemin hazırlamıştır. Örgütler çevrelerine bağımlı bir durumdadırlar ve bu bağımlılık da kaynak kullanımının miktarına göre ters orantılıdır. Yukarıda bahsedilen tüm bu gelişmelerin sonucu olarak 1970'lerin sonlarında Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın ortaya çıkışı söz konusu olmuştur.

4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

4.1. Bağımlılık Kavramı

Pfeffer ve Salanick'e (2003, s. 51) göre kritik olarak nitelendirilen kaynaklara organizasyonların bağımlı olması, buldukları çevre içinde hayatta kalmaya çalışmalarının bir neticesi olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütler için gereken kaynakların temininde karar yetisine odaklanmak önem taşımaktadır. Bu durum, başka grup veya kuruluşlara karşı bağımlılığı belirleyen bir husustur.

Geleneksel bakış açısında bağımlılık kavramına determinist yaklaşıldığını belirten Öztürk (2019, s. 12), bağımlılığın sebep ve sonuç bağlantısı şeklinde değerlendirildiğini söylemektedir. İki yaygın anlamda kullanılan kavram; tamamlanması gereken koşulları, şartları ve bunun yanı sıra ikinci anlam olarak da taraf ilişkilerinde maruz bırakma ya da tabi kılma şeklini tanımlamaktadır. Geleneksel olan bu iki kullanımda bağımlılık konusu, aktörler özelinde değil bağlam özelinde ifade edilmiştir. Bağımlılık özgür hareket edememe, birilerine tabi olma durumu olarak ifade edilmekte olup çeşitli kulvarlardaki kullanımlarında bir mecburiyet-zorunluluk olduğu yönünde birleşilmektedir.

Kotter'e (1979, s. 87) göre bağımlılık; ilişkilerde ya da eylemlerde tüm koşulların tam olarak kontrol edilemediği durumlardır. Bu açıdan yaklaşıldığında bağımlılık ilişkilerini şöyle özetlemek mümkündür:

- Organizasyonlar dış çevreye karşı belirli mertebelerde bağımlılığa sahiptirler. Bunun nedeni; sermaye, arazi, işgücü vb. kaynakları dış çevrede kontrol altında tutan başka unsurların bulunmasıdır.
- Bağımlılığın boyutu, organizasyonun özerkliğinin yanı sıra hayatı için bir tehdit unsuru olabilmektedir.
- Bağımlılıkla ilgili talepleri yerine getirmek örgütün hedeflerine ulaşabilmesi açısından değer taşımaktadır. Bu sebeple karar mercileri dışsal bağımlılıklarını çoğunlukla etkin bir biçimde yönetmeye istek duyar.
- Örgüt davranışı yalnızca iç etmenleri değil, dışsal bağımlılıkları da yönetme yaklaşımıyla tamamlanabilir.

Yasal olarak bağımsız görünen örgütler; gücün temelinde kaynaklar da olsa birbirlerine bağımlıdırlar. Bir başka deyişle kaynaklarla güçler arasında dolaylı olmayan bir bağımlılık söz konusudur. X ve Y iki kuruluş ise X'in Y kuruluşunun üzerindeki gücü X'in kaynaklarının Y kuruluşu tarafından ne kadar kullanıldığı ile doğru orantılıdır (Delke, 2015:5).

Bağımlılıkla ilgili yapılan bazı araştırmalar Tablo 4'te yer almaktadır (Gelderman ve Weele, 2004).

Tablo 4. Bağımlılıkta Belirleyici Unsurlara İlişkin Bazı Çalışmalar

Kaynak (Yıl)	Bakış	Bağımlılıkta Belirleyici Hususlar
Emerson (1962)	Sosyal Aktör	Diğerleri aracılığıyla ulaşılabilecek amaçlara motivasyonel yatırım Sosyal aktör ile ilişkinin dışında bu amaçların varlığı
El-Ansary ve Stern (1972)	Kanal Üyesi	Kanal üyesinin işteki yüzdesi Diğer üyeye bağlılık (göreceli önem) Diğer üye ile yer değiştirme zorluğu (maliyet ve çaba)
Thompson (1967)	Örgüt	Kaynağa duyulan ihtiyaç Diğerlerinin aynı kaynağı sağlama yeteneği
Bourantas (1989)	Örgüt	Kaynağın önemi Kaynağın ikame edilebilirliği Kaynağın üzerinde takdir yetkisi
Pfeffer ve Salancik (1978)	Sosyal Aktör	Kaynağın önemi: Büyüklük ve kritiklik Kaynak üzerindeki takdir yetkisi Alternatif kaynakların sayısı
Johnson (1999)	Dağıtım	Tedarikçinin ürün hattının değiştirilebilirliği İlişkinin sona ermesi durumunda kayıplar
Kim (2001)	Dağıtım ve Tedarik	Alternatiflerin zor bulunması Kaybı telafi etmenin zorluğu

Kaynak: (Gelderman ve Weele, 2004).

4.2. Kuramın Gelişimi ve İçeriği

Örgütlerin çevre ile olan ilişkisinin incelenmeye başladığı ve örgüt-çevre etkileşimi üzerine yoğunlaşıldığı 20. yüzyılın ilk yarısının sonları ile ikinci yarısının başlarında Sistem Teoremi ve ardından Durumsallık Kuramı'nın çalışmaları Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın temel oluşum sathını meydana getirmektedir. Uçak ve Kaplan (2021, s. 15), kuramın çıkış noktasını Thompson'a dayandırmakta ve 1967'de Thompson tarafından kaynakların dışarıdan organizasyon içine doğru akışını inceleyerek elde ettiği bulguların aydınlatıcı unsurlar sunduğunu belirtmektedirler. Elbette bu husus önem teşkil etmektedir ancak Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Aldrich (1976, s. 419-420), kaynak bağımlılığı ile ilgili yaklaşımın örgütler arası ilişkilere erken bir bakış açısı sunduğunu ifade etmektedir.

Örgütler kendileri için gerekli kaynakları tek başlarına sağlayamadıklarından çevreleriyle ilişki içine girerler ve bu durum işletmeler arası bir bağımlılık oluşturur (Salancik, 1979, s. 375).

Kaynak Bağımlılığı Kuramı özgünlüğünü üç temel unsur özelinde almaktadır. Sosyal bağlam, işletmenin özerkliği için stratejiler ve güç olan bu ana hususlar dahilinde kuram, örgütlerin tüm çevresi (iç ve dış çevre) ile olan münasebetlerini anlamak için güç ve bağımlılık olgularını kullanmaktadır. Kuram, işletmelerin dış çevre etkileşimlerini nasıl yönettiklerini güç ve bağımlılık ekseninde açıklamaya çalışmıştır (Davis ve Cobb, 2009, s. 23).

Çalışma seviyesi örgütlerarası ilişkiler olan Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın temelleri Pfeffer ve Salancik tarafından atılmıştır. İki bilim insanının 1978 yılında yazdıkları "Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı" isimli kitap, kuramın temel argümanlarını oluşturmaktadır. 2003 yılında Stanford Üniversitesi tarafından iş dünyası klasikleri içinde yeniden yayınlanan bu kitapta, organizasyonların karşılıklı bağımlılık içinde oldukları ve sosyal ilişkiler ağlarında yer aldığı savunulmaktadır (İlic, 2012, s. 11).

Casciaro ve Piskorkski (2005, s. 170-172), Pfeffer ve Salancik'in eserinin aradan uzun zaman geçmesine rağmen örgüt teorileri ile ilgili çalışmalarda çok başvurulan bir kaynak özelliği gösterdiğini ifade etmektedir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın, örgütsel analiz düzeyinde birleşik bir güç teorisi sunarak örgütsel araştırmalarda bir dönüm noktası oluşturduğunu söyleyen Casciaro ve Piskorkski, örgütsel araştırmalarda güç, bağımlılık, özerklik ve

kısıtlama kavramlarının ne kadar önemli olduğuna da işaret etmektedir. Araştırmacılara göre, kaynak bağımlılığı teorisi, güçlü bir genel metafor statüsü kazanmıştır.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre, kaynakları elde etme ve sürdürme yeteneği, örgütlerin hayatta kalmasının anahtarıdır. Hayatta kalma derecesi etkinliğe bağlıdır ve etkinlik, kaynaklar ve destek için farklı çıkar gruplarına bağlı taleplerin yönetiminden kaynaklanmaktadır (Seçkin, 2020:733-735). Çevrede bulunan kaynakların işletme tarafından kullanılması ve kaynakların belirli işlemlere tabi tutulmak suretiyle pay sahiplerine dağıtımını üzerine kurulu olan Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nda yer alan ana dayanakları şu şekilde özetlemek mümkündür (Yılmaz ve Karademir, 2021, s. 123-133):

- Toplumun anlaşılmasında ve örgütler arasındaki bağlantıların açıklanmasında temel öge örgüttür.
- Dışa bağımlılığı yönetmek her örgütün arzusudur ve bunu gerçekleştirmek için türlü faaliyetlerde bulunurlar.
- Örgütlerin devamlılığı, çevrelerinde bulunan kaynakları elde etmelerine bağlıdır.
- Güç ilişkilerine bağlı olarak örgütler, gücü elinde taşıyan tarafın isteklerini gidermeye eğilim gösterirler.
- Örgütler otonom olmayıp bağımlılık ağları ile kısıtlanırlar.
- Örgütün hangi davranışı sergileyeceği tamamen çevreyle ilgilidir. Örgüt, çevre sebebiyle oluşan ani durumlarla kısıtlamalara da koşulludur.
- Örgütler ve örgütsel çevre güç durumuna göre değişim geçirir.

İstikrarlı, stabil bir çevreye kaynak bakımından bağlı olmak, işletmeler ya da örgütler açısından büyük bir problem teşkil etmeyebilir fakat çevresel düzensizlik söz konusu olduğunda ihtiyaç duyulan kaynakların çevreden temininde güçlük yaşanabilmektedir. Dolayısı ile örgütler, bu belirsizliği gidermek amacıyla temin ettikleri kaynaklarda çevresel bağımlılığı yok edecek stratejiler üzerine eğilim gösterirler ve geliştirirler. Zira, kaynaklar üzerinde söz sahibi olmak ve kontrol etmek bir güç kaynağı şeklinde görülmektedir. Ayrıca kaynağa ulaşmak, kullanımını elinde tutmak ve kaynağa sahip olmak vb. hususlar gücü kontrol etmenin yöntemleri arasında yer almaktadır (Leblebici, 2004, s. 289).

Pfeffer ve Salancik (2003), çevre koşullarından kendini dışlamış, izole bir yapıya sahip örgüt yapısının Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na göre mümkün görünen bir durum olmadığını vurgulamaktadır. Bu kurama göre çevre, örgütlerin hayatlarını devam ettirmek için girdi temininde bulunduğu ardından da meydana getirdiği çıktılara yön verdiği ortamdır. Burada bir etkileşim söz konusu olduğundan örgütler çevrelerine bağımlı hale gelmektedir. Bu gerçeklik, örgütlerle bağlı oldukları çevre arasında yönetsel güç ilişkisinin de ana ögesini oluşturduğu görüşünü gündeme taşımaktadır.

Güç dengesi örgütlerin varlığı açısından bir tehdit unsurudur. Bu unsur örgütleri yok olmakla ya da mevcut şartlara göre kendini yeniden tasarlamak gibi durumlarla karşı karşıya getirebilmektedir (Bozağaç ve Aktaş, 2018, s. 42-44). Ayrıca Pfeffer (1976, s. 36-46), karşılıklı bağımlılık durumunu "güç" olarak tanımlamaktadır. Bağımlılık derecesi ise hangi tarafın güçlü olduğunu belirleyen bir argüman olarak karşımıza çıkmaktadır.

Emerson (1962:31) ise gücün özellikle ilişkisel bir husus olduğunu, güçlü ile bağımlının arasında cereyan eden bir nitelik taşıdığını söylemektedir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nda incelenen konulardan bazılarını aşağıdaki şekilde maddelemek mümkündür (Kobal, 2017, s. 66-82):

- Çevreye dair stratejiler
- Örgütsel yapı
- Yönetim kurulları
- Örgütler arası ilişkiler
- Satın alma ve birleşmeler
- Politik davranışlar

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na göre organizasyonların tavırlarını belirleyen çevre; üç özelliği açısından ele alınmaktadır. Bunlar; yoğunluk, kaynak kıtlığı ve iç ilişkililiktir. Yoğunluk; güç sahibinin veya otoritenin çevrede yayılma durumunu ifade ederken, kritik kaynaklara erişim düzeyini kaynak kıtlığı açıklamaktadır. İç ilişkililik ise

örgütler arasındaki bağlantıları ve ilişkileri tanımlamaktadır (Sayın, 2020, s. 22). Görüldüğü üzere Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nda çevre faktörü önemli olmakla birlikte üzerinde durulması gereken asıl husus, örgütün çevreye olan bağımlılığının yanı sıra çevrenin güvenilmez oluşudur. Dolayısıyla çevre değişkenlik göstermekte, çeşitli örgütler çevreye girmekte ve çıkmaktadır. Ayrıca kaynaklar azalıp çoğalabilmektedir ki bu durum çevrenin öngörülebilir olmasını zorlaştırmaktadır (Üstüner ve Özçelik, 2013, s. 189-190).

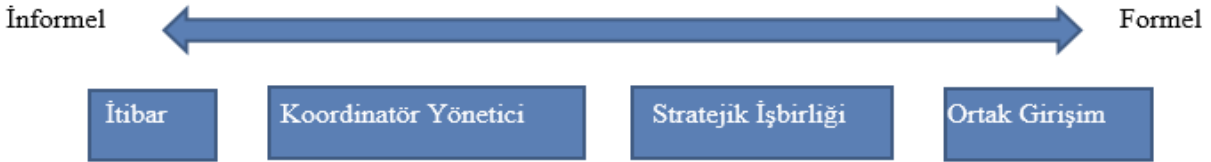
Örgütler amaçlarına birbirlerini bütünleştirici davranışlarda bulunarak, çeşitli ilişki yöntemleri geliştirerek ulaşmaya çalışmaktadırlar. Örgüt ya da işletmeler kendi sürdürülebilirliklerini güvence altına alacak kaynakların uyumuna tek başlarına sahip değildirlere (Levine ve White, 1961, s. 586-587).

Yukarıda ifade edilen nedenlerle örgütler buldukları ortamda bağımlılıklarını kontrol altında tutarak rekabette avantaj elde etme yolunu tercih etmektedirler. Dolayısı ile bu durum bir strateji ve yönetsel kararlar gerektirmektedir.

4.3. Kaynak Bağımlılığının Yönetimi ve Stratejiler

Farklı stratejiler uygulanarak kaynak bağımlılığını yönetmek mümkündür. Bunlar arasında işletmeler arasında kurularak geliştirilen işbirlikleri yaygın bir özellik göstermektedir. Yılmaz ve Karademir (2021, s. 124), kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin üç başlıkta toplanabileceğini belirterek bunları “Etki ve kontrol stratejisi”, “Dışsal bağlantılar kurma stratejisi” ve “Örgütsel tasarım stratejisi” olarak açıklamaktadır. Bu üç başlık altında açıklanabilecek bazı alt unsurları verecek olursak; bir projeyi tek başına gerçekleştiremeyecek durumda olan işletmenin başka bir şirketle ortak girişim oluşturması; kaynak bağımlılığını azaltıp rekabette avantaj sağlama amacıyla yapılan şirket evlilikleri, işletmelerin hukuki durumlarını etkilemeyen centilmenlik anlaşmaları, çeşitlendirme, devralma, koalisyon, dikey entegrasyon ve tüzel kişilikleri etkileyen birleşmeler kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla kullanılan stratejiler arasında yer almaktadır. İşletmelerin çevrelerine göre izleyebilecekleri stratejik metotlara Şekil 2’de yer verilmiştir.

Şekil 2. İşletme Stratejisi



Kaynak: (Yıldırım, 2014, s. 184).

Yıldırım (2014, s. 184-190), işletmeler arası işbirliği stratejilerinden bir kısmını aşağıdaki şekilde maddelendirmektedir:

- Kooptasyon
- Uzlaştırıcı Yönetici
- Yönetici Transferleri
- Yönetim Sözleşmeleri
- Centilmenlik Anlaşmaları
- Üretim Sözleşmeleri
- Ortak Girişim
- Hisse Satınalma

Bu maddelerden bazılarını açıklayacak olursak, kooptasyon; işletmenin üst kademe yöneticilerinin diğer işletmenin yönetim organlarında görev yapabilmesidir. Uzlaştırıcı yönetici modelinde ise bir örgütün yöneticileri diğer örgütün yönetim organlarında görev yaparak iki örgüt arasında koordinasyon sağlamasıdır. Yönetici transferi ise sektörde tanınan kişilere yönetim kurullarında görev verilmesidir.

Bir şirketin kaynak akışını kontrolde tutmak maksadıyla; ihtiyacı olan hammaddeyi üreten işletmeyle karşılıklı yapılan sözlü ya da yazılı anlaşmalar ise centilmenlik sözleşmeleridir. Ancak yasal bağlayıcılığı yoktur.

Yönetim sözleşmelerinde ise bir işletme, diğer işletmenin yönetimini belirli bir süreliğine üstlenir. Buradaki amaç uzman desteği sağlamaktır. Ortak girişim ise iki veya daha fazla şirket bir araya gelerek firmaların kendilerinden bağımsız bir girişim oluşturmalarıdır. Görüldüğü üzere kaynaklara olan bağımlılığı azaltmak ya da hakimiyet kurmak amacıyla örgütler arasında işbirlikleri yapılması doğal görünmektedir.

Hillman vd. (2009, s. 1420) kaynak bağımlılığı üzerine yaptıkları incelemede çevresel alandaki bağımlılıkları azaltıcı etkileri olduğu düşünülen işletmeler arası birleşmeler, ortak girişimler, yöneticiler, yönetim kurulları ve politik eylem seçenekleri etrafında yoğunlaşmışlardır. Araştırmacılar, yaptıkları inceleme neticesinde firmaların çevrelerini etkiledikleri ve kısıtlayabildikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Yöneticilerin işletmelere sağladığı faydalar da bu açıdan önem kazanmaktadır. Yöneticilerle ilgili dört temel kriter söz konusudur. Bunlar, tavsiye ve danışmanlık, kurum ile çevre arasında bilgi kanallarına erişim, kaynak tercihi yapabilirlik ve ulaşılabilirlik ile son olarak da meşruiyettir (Hillman vd. 2009, s. 1415). Dolayısı ile yöneticilerin, kaynakların yönetiminde oldukça aktif bir rol üstlenerek fayda sağlamaları işletmeye yön verme ve bağımlılığı kontrol altında tutmada oldukça etkilidir denebilmektedir.

İşletmelerin sürekli bir rekabet avantajına sahip olması kritik bir şekilde işletmenin kaynak donanımlarına da bağlı olan bir husustur. Ender, taklit edilemeyen, ikamesi mümkün olmayan kaynak donanımları rekabette büyük avantaj sağlamaktadır. Fakat yönetsel analizler olmadan sürdürülebilir avantaj elde etmek de zordur. Çünkü yöneticiler, işletmenin donanımını ve ekonomik olarak da performans potansiyelini anlayabilen kişilerdir. Dolayısı ile yöneticilerin ve yönetim ekibinin firmanın özelliklerini ve niteliklerini iyi bilmesi önemli bir argümandır (Barney, 1991, s. 120).

Bununla birlikte bağımlılığın yönetimde çevresel analiz için gereken metotlara işletmenin sahip olması gerekmektedir (Dill, 1981, s. 757). Pfeffer ve Salancik (2003, s. 44), kaynakların diğer aktörlerce kontrol edildiğini ancak örgütler arası etkileşimin düzeyinin bazı koşullara göre değiştiğini söylemektedir. Bunların bir bölümü aşağıda yer almaktadır.

- Örgütün ana ekseninde bir varoluş ve süreklilik isteğinin olması.
- Çevresel taleplerde belirli bir farkındalık bulunması.
- İlgili çevre içerisindeki aktörler değerlendirildiğinde örgütün olası bir kaynağı kontrol konumunda olmaması.
- Örgütün kaynak veya destek talebinin bulunması.
- İlgili kaynaklar veya desteğin örgüt için kritik bir değer taşıması.
- Örgütün faaliyetlerinin neticelerinin çevresel aktörce gözlemlenebilir olması.
- Çevresel aktörün kaynağın tederiğini, kullanımını ve dağıtımını denetiminde bulundurması ve ilgili kaynak için başka bir alternatifin yer almaması.

Yukarıda bulunan bu argümanları daha da arttırmak söz konusudur. Burada önemli olan örgütün kendi üzerindeki çevresel baskıyı azaltma ve koşulları hem değiştirmek hem de yönetmek gayreti içine girmesidir. Örgütler arası ilişkilerin durumu bu nokta da önem kazanmaktadır. Anderson vd. (1994, s. 1) özünde iktisadi amaçlı gelişen ve şekillenen ilişkilerin doğrudan faydalarının bulunabileceğini ayrıca ileride ilişkiden beklenen bazı dolaylı işlevlerin de olabileceğini ifade etmektedir.

Örgütler, dış çevreden gelecek taleplerden kaçınma eğilimindedir. Oliver (1991, s. 174), işletmelerin çevrelerinden gelen taleplere karşı 'uyum' davranışını gösterebileceğini ya da itaat etmenin söz konusu olabileceğini belirtmekle beraber ancak bunun kurumsal kuramdan farklı özellikler taşıdığını söylemektedir. Çünkü Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre örgütler özerkliğini kaybetmek istememektedir. Uyum gösterme tercihi, işletmenin geleceğini tehdit edici boyutlara ulaşabilmektedir.

Meyer ve Rowan (1977, s. 360-361), bir başka tercih olarak da taleplere görünürde uyum sağlama yani 'ayrı tutma' davranışını sergilemenin de mümkün olabileceğini belirtmektedir. Kalite standartlarında gerekli sertifikaları alan bir işletme kendi iç süreçlerinde bunu uygulamamakta, standartlara aykırı davranmayı devam ettirebilmektedir.

İşletmelerde yönetsel eğilimler dış örgütlerden etkilenmektedir. Dış çevrede yer alan örgütlerden gelen etkinin seviyesi, odakta yer alan işletmenin ya da örgütün karşılıklı bağımlılık derecesiyle yakından alakalıdır. Örneğin devlete daha fazla satış yapan işletmeler, kendilerini devletin taleplerinden daha fazla etkilenmiş olarak algılamaktadırlar. Daha kötü finansal koşullarda olan firmalar ise hem devletten hem de bankalardan daha fazla

etkilenmektedir. Ayrıca işletmenin başarısı için devletin kontrolünde olan faktörleri önemli gören yöneticilerin politik ilişkileri öncelikli olarak görmesi da kuvvetli bir olasılıktır (Pfeffer, 1972a, s. 317).

5. KAYNAK BAĞIMLILIĞININ REKABETLE İLİŞKİSİ

Örgütler arasındaki bağımlılık iki şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki karşılıklı bağımlılığı ifade eden simbiyotik bağımlılık, diğeri ise rekabete yönelik bağımlılıktır. İşletmeler üretim için gereken hammadde vs. girdiler için diğeri firmalara ihtiyaç duymaktadır. Mesela bilgisayar üreten bir işletmenin, Intel'in ürettiği işlemciye ihtiyaç duyması buna örnek olarak verilebilir. Rekabete dönük bağımlılıkta ise işletmeler kaynak için mücadele etmektedir.

Jones (2013, s. 93-101), örgütler arası bağımlılıktan söz ederken bunu simbiyotik ve rekabetçi bağımlılık olarak ele almakta, rekabetçi bağımlılığı yönetme stratejilerini dört etapta toplamaktadır. Bunları yasal ve yasal olmayan gruplara ayıran yazar, rekabet stratejilerini hile ve kartel, üçüncü tarafların bağlantı sağlaması, stratejik ortaklıklar, birleşmeler ve satın almalar biçiminde incelemektedir.

İşletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerinin durağan bir yapıya sahip olmadığından hareketle Oliver (1990, s. 241), örgütler arasında var olan ilişkilerin süreklilik gösterme eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Bu eğilim kaynak özelinde olabileceği ve iş birliği niteliği gösterebileceği gibi, kıt kaynak için rekabet etme anlamı da taşıyabilmektedir.

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde hızla artan rekabet ortamında kaynak bağımlılığı rekabette nasıl bir etki oluşturmaktadır? Bu konuda yapılan araştırmalarda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kaynak bağımlılığını azaltıcı stratejilere ya da uygulamalara yöneldikleri görülmektedir. Örgütler karşılıklı bağımlılığı kontrol etmek için birleşmeye girerler. Araştırmalar, ampirik olarak bir endüstri tarafında birleşme faaliyetlerini açıklamak için satış veya satın alma karşılıklı bağımlılığının göreceli bir önemi olduğunu göstermektedir. Yoğunlaşmanın yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, girdi sağlayan kuruluşlara göre döviz bağımlılığıyla başa çıkmak için birleşmeleri daha fazla kullanmaktadır.

Birleşme, bir kuruluşun çevresel karşılıklı bağımlılığı yönetmek için kullanabileceği olası stratejilerden biridir. Üç tür birleşme bulunmaktadır. Bunlar, simbiyotik karşılıklı bağımlılığı azaltanlar; ortaklaşa ya da rekabetçi karşılıklı bağımlılığı azaltanlar ve son olarak da karşılıklı bağımlılıkları çeşitlendiren ve önleyenler. Birleşme ile ilgili davranışlar incelendiğinde kaynak değişimi ile birleşme faaliyeti arasında güçlü bir bağlantı olduğu görülmektedir. Burada rekabetçi birleşmeler ve çeşitlendirme de dikkate alınmaktadır (Pfeffer, 1972b, s. 382).

Öte yandan, çeşitlendirme ile firmalar önceki bağımlılık kalıplarından kaçınabilir veya önemlerini azaltabilirler. Bu tür hareketler, tek bir müşteriye bağımlılık olduğunda veya hükümete satış yapmak gibi değiş tokuşların çok yoğun olduğu durumlarda telaffuz edilmektedir. Çeşitlendirme, özerklik kaybını ele alma girişimidir. Bazı araştırmacılar, büyümenin belirsizlik veya dış kontrol gibi karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Büyüme, kritik faaliyetler üzerindeki kurumsal kontrolü artırmakta ve zorunlu bağımlılığı azaltmaktadır. Büyük ticari işletmelerin sahip olduğu tekeli güç, artan kâr biçiminden ziyade riskten kaçınma veya belirsizliği azaltma biçiminde düşünülmektedir. Teorisyenler, organizasyonların dışsal bağımlılıklarla başa çıkabilmeleri için iki yol önermektedir. Bunlardan ilki; yeni bir etki sahası seçerek dışsal bağlantı kurmak ya da etki sahasında kontrolü elde tutarak bağımlılığın dışsal baskılarını azaltmaktır. İkinci yol ise örgütsel tasarım stratejilerini uygulayarak iç yapılanmaya yönelmektir. Bu şekilde örgüt; kaynak bağımlılığının oluşturduğu dışsal baskılara karşı maliyetini en aza indirecektir (Özkoç ve Batman, 2012, s. 30-31).

Dış çevredeki şartları dikkate alarak işletmelerin gösterdiği performansı inceleyen Porter, beş güç modelini geliştirmiş ve buna dayanarak cazip sektörün nasıl olması gerektiğini tanımlamıştır. Porter, cazip bir sektörde fırsatların fazla olacağı öngörüsünde bulunarak işletmeyi tehdit edecek hususların daha az olacağını savunmuştur. İşletmelerin çevrelerini analiz ederek rekabet için nasıl bir strateji gerektiğini yine işletmenin kendisinin belirlemesi önerisini yapan Porter, yararlanılacak kaynakların da bu doğrultuda bulunmasını tavsiye etmiştir. Stratejiler uygulama aşamasına geldiğinde işletmelerin aynı kaynaklara sahip buldukları ya da kaynağa ulaşım olanaklarının eşit durumda olduğu varsayılmaktadır (Barney, 1991, s. 99-117).

Porter (2015, s. 42-49), rekabetteki beş güç modelini oluşturan a) Rakip firmaların durumu, b) Sektöre yeni girecek firmaların tehdidi, c) Alıcıların pazarlık gücü, d) Tedarikçilerin pazarlık gücü ve e) İkame ürün tehdidini ilave olarak üç jenerik strateji önerisinde bulunmaktadır. Bunlar, Şekil 3'te sıralanmıştır.

Şekil 3. Porter'ın Jenerik Stratejileri



Kaynak: (Porter, 2015, s. 42).

Kısaca açıklanacak olursa; düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak rakiplere göre yüksek pazar payı ve kaynaklara kolay erişim olanağı sunmaktadır. Farklılaştırmada ise işletme sektörde tamamen benzersiz bir ürün veya hizmet oluşturmaktadır. Odaklanma stratejisinde işletme, ürün yelpazesinin bir kısmına ya da coğrafi pazar üzerine yoğunlaşma göstermektedir.

Akçagün (2011, s. 165-167) tarafından Türk hazır giyim endüstrisindeki işletmeler için ele alınan bir araştırma bulgularına göre, sektör şirketleri en çok maliyet liderliği stratejisini benimsemekte ve uygulamaktadır. İSO (İstanbul Sanayi Odası) ilk 500'de bulunan işletmelerin tercih ettiği ikinci strateji ise farklılaştırmadır. Hazır giyim sanayindeki işletmelerin strateji tercihinde rakipler, pazara yeni giriş yapabilecek rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve ikame ürünlerin oluşturduğu iş çevresinin de etkili olduğu çalışmada yer almaktadır.

Gulati ve Sytch (2007, s. 32), iki büyük ABD (Amerika Birleşik Devletleri) otomobil üreticisinin satın alma ilişkilerine ilişkin yaptıkları çalışmada örgütsel karşılıklı bağımlılığı incelemişler, ortak bağımlılığın imalatçılar için satın alma ilişkilerinin performansını artırdığını ve bu etkide, kısmen ortak eylem düzeyi ve ortaklar arasındaki bilgi alışverişinin kalitesinin de etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kaynak bağımlılığına dair bir başka ölçüm ise Türkiye'de turizm sektörüne ilişkin olarak Özkoç ve Batman (2012, s. 30-31) tarafından yapılmıştır. Araştırmada, Türkiye'de faaliyette bulunan turizm işletme belgesine sahip üç, dört ve beş yıldızlı oteller temel alınarak bunların kaynak bağımlılığını yönetmek için uyguladıkları stratejiler tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerde kaynakla ilgili bağımlılığı idare etmek amacıyla tasarlanan stratejilerin uygulanma aşamasının önemli bir maliyet kalemi olduğunu söyleyen iki araştırmacı, dış bağımlılığın etkilerinin azaltılması için otellerin yarısından fazla kısmının etki ve kontrol stratejilerini benimsediğini belirlemiştir. Ayrıca örgütsel tasarım stratejilerinin de kullanıldığını tespit etmiştir. İncelemeye konu olan otel işletmeleri mevcut etki alanlarını kontrol altında tutabilmek adına çeşitli yöntemleri yani stratejileri takip etmektedir. Anlaşmalı acente ve şirketlerle pazarlık görüşmeleri yapılmakta, ticaretle ilgili birliklere katılım sağlanmakta, yönetmelikler takip edilerek haksız rekabeti önleyici yasal mevzuata gerektiğinde başvurulmaktadır. Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde bu stratejiler, otel işletmelerinin tek bir seyahat acentesi veya şirkete olan bağımlılıklarını büyük ölçüde azaltacak yöntemler arasında olduğu görülmüştür. Araştırmada etki ve kontrol stratejileri kadar çoğunlukta olmasa da otel işletmelerinin bir kesiminin, örgütsel tasarım stratejileri dahilinde yeni teknolojilere yatırım yaptığı, ticari ilişkileri kontrol etmek için yeni departmanlar oluşturduğu da görülmüştür.

Uçak ve Kaplan (2021, s. 173-174) tarafından sağlık sektöründe hastane özelinde yapılan bir diğer sektörel araştırmaya göre ise kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizliği azaltmak için hastanelerin %11,4'ü yönetim kurullarına yerel toplumdaki müşterilerini ve rakiplerini almakta ayrıca %5,7'si ise kooptasyondan faydalanmaktadır. Çalışmada kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri ve riskleri azaltmak için özel hastanelerin en yaygın yararlandıkları yöntemlerin ise %59,5 oranla reklam ve halkla ilişkiler, %56,7 ile işbirliği yapma, %40'la sözleşmeli üretim ya da hizmet, %37,1 ile türlü yasal anlaşmalar ve %34,8 ile know-how anlaşmaları olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Karademir (2021, s. 132) tarafından 450 ve üzeri çalışana sahip İSO'ya kayıtlı 38 büyük ölçekli tekstil işletmesinde yapılan incelemede ise kaynak bağımlılığını yönetme ile ilgili stratejilerin finansal verime etkisi analiz edilmek suretiyle ölçülmüştür. Bu analiz sonucunda "Etki ve kontrol stratejileri"nin, finansal performansı

olumlu etkilediğine ulaşılmıştır. Dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerinin ise anlamlı bir etki yaptığı ile karşılaşılmemiştir. Bu araştırmaya göre analiz edilen tekstil işletmeleri; tedarikçilerle pazarlık yapma, farklı ürün geliştirme, alternatif pazarlara yönelme, sanal iletişimi kullanma yöntemiyle tanıtım gerçekleştirme ve halkla ilişkilere yatırım yapma, ticari birlikler oluşturma ya da sektördeki mevcut birliklere dahil olma gibi stratejileri hayata geçirerek bağımlılıkla baş etme çabası içinde olmaktadır.

Elbette farklı sektörler açısından kaynak bağımlılığını azaltma ya da direnç gösterme yönünde farklı stratejiler uygulamak mümkündür. İşletmeler, örneklerde de görüldüğü üzere yer aldıkları endüstri kolundaki çevresel şartları ve kendi durumlarını da dikkate alarak bağımlılıklarını minimuma indirme yönünde stratejiler geliştirmektedir. Geliştirilen stratejilerin rakiplere üstünlük kurma, pazarda kaybolmama ve payını artırma, ticari ilişkilerin daha sağlıklı yürütülmesine dair önlemler alma, işbirlikleri vb. uygulamalarla rekabet avantajı elde etmeye çalıştıkları araştırmalarla da gözlemlenen olgulardır.

Bu verileri destekleyen bir başka araştırma ise Öztürk vd. (2019, s. 681,708-709) tarafından Türkiye'nin otomotiv sektörü esas alınarak analiz edilmiştir. Nitel yöntemin kullanıldığı araştırmada sektör firmalarından sekiz ana işletme ve 10 tedarik şirketine yoğunlaşarak yetkili kişileriyle mülakat yapılmıştır. Tam yapılandırılmış mülakatlarda bağımlılık koşullarının nasıl oluştuğuna ilişkin bulgulara bakıldığında işletmelerin kaynağın kullanılma oranından daha çok kaynağın kritiklik düzeyine baktığı, ayrıca kaynağı sağlayanın ikame edilebilirliği perspektifinden daha ziyade müşteri memnuniyeti, ürün, kalite, marka vb. niteliksel unsurların ön plana çıktığı belirlenmiştir. Araştırmanın bağımlılığın nasıl işlediği ile ilgili kısmında ise yönetsel olarak net bir biçimde stratejik yönetim yaklaşımının şirket yetkililerince vurgulandığı gözlenmiştir. Ana ve tedarik firmalarının yetkileri bağımlılık ilişkileri kullanılarak rekabet avantajı ve pazarlık gücü elde edebileceklerini düşünmekle birlikte özellikle pazarlık gücü üzerinden bağımlılık ilişkisinin tasvir edilmesi önemli bir husus olarak ortaya çıkmıştır.

Kaynak bağımlılığını kontrol etmenin işletmeye sağladığı avantajlarla ilgili olarak Yılmaz ve Bedük (2013, s. 1304-1305) tarafından Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde yapılan araştırma neticeleri de dikkate değerdir. İki araştırmacı dış kaynak kullanımının organize sanayideki işletmelere yararı olup olmadığını ölçmüş, 46 yönetici ile yüz yüze anket gerçekleştirmiştir. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre dış kaynak kullanımı, işletmelerin ek maliyetlerden kurtulmasını sağlamakta; zamandan tasarruf elde ettirmekte, işçilik maliyetlerinde, stok tutma maliyetlerinde ya da depolama maliyetlerinde düşme oluşturmaktadır. Bu durum, işletmeler arasındaki yoğun rekabet nedeniyle ihtiyaç duyulan girdi veya hizmetlerin daha ucuza ve daha kaliteli sağlanmasını mümkün kılmaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımından yaygın olarak yararlanmakta ve bu yöntemi bir maliyet azaltma, işlem maliyetlerinden kurtulma ve başarı için kaynaklara erişimde riskleri ve belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olması gereken bir olgu olarak görmektedirler.

6. SONUÇ

Klasik dönem örgüt anlayışında yer almayan çevre konusu, özellikle 20. yüzyıldan itibaren değişen siyasi, ekonomik ve politik şartlara göre işletmelerin kendilerini yeniden konumlandırmalarına sebebiyet vermiştir. Bu değişimde 1. Dünya Savaşı'nın ardından yaşanan 2. Dünya Savaşı daha da etkili olmuştur. Dolayısı ile çevresel etmenlerin değişim hızında büyük bir artış yaşanmış, işletmeler ayakta kalma konusunda mücadele ederken yeni kavram ve pratiklerle tanışmışlardır.

Bu kavramlardan olan Kaynak Bağımlılığı Kuramı köklerini, Von Bertalanffy ile başlayan Genel Sistem Teorisi ve ardından Durumsallık Kuramı'ndan alarak gelişme göstermiştir. Kuramın kurucuları Pfeffer ve Salancik; örgütlere çevre ve güç açısından yaklaşarak, çevrede bulunan kaynaklara hakim olma derecesinin işletmelerin bağımlılığında rol oynadığını ileri sürmüşlerdir.

Çalışmanın son bölümünde yer alan saha araştırmalarına ilişkin örneklerde de gözlemlendiği üzere işletmeler, buldukları endüstri kolunda varlıklarını devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmek durumundadır. Keza; Uçak ve Kaplan (2021) tarafından sağlık sektöründe, Özkoç ve Batman'ın (2012) turizm işletmelerinde, Akçağın'ın (2011) hazır giyim endüstrisinde, Yılmaz ile Karademir'in (2021) tekstil sektöründe (38 sanayi işletmesi), Yılmaz ve Bedük'ün (2013) Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Öztürk vd. (2019) tarafından otomotiv sektöründe yapılan araştırmada da görüldüğü üzere örgütler, sektörün çevresel şartlarına uygun biçimde kaynak bağımlılıklarını azaltıcı önlemler alma yoluna gitmektedir. Bu da göstermektedir ki rekabet şartları sanayi kollarına, sektörlere göre farklılık içermektedir. Öyleyse kaynak bağımlılığına ilişkin uygulanacak stratejiler de farklılık göstermek durumundadır.

Bu sebeple işletmeler, özellikle dışsal bağımlılığı azaltmada, işbirliklerine gitme yolunu tercih etmekte, deneyimli yöneticilere teklif götürmekte, ticari ilişkileri daha sağlıklı devam ettirebilmek için iç bünyelerinde özel birimler oluşturmakta, dış kaynak kullanıma yönelmektedirler.

ABD’de satın alma ilişkileri üzerine örgütsel karşılıklı bağımlılığı iki büyük otomobil işletmesinde inceleyen Gulati ve Sytch’in (2007), bulguları da önem teşkil etmektedir. Araştırma, ortak bağımlılığın imalatçılar için satın alma ilişkilerinin performansını artırdığını göstermiştir. Ayrıca bu etkide, ortak eylem düzeyinin ve ortaklar arasındaki bilgi alışverişinin kalitesinin de kısmen rolü olduğu anlaşılmıştır.

Global dünyada önemli çevresel zorluklardan olan rekabet ortamında işletmeler; kendi süreklilikleri için kaynak bağımlılığını azaltıcı metotları uygulamak durumundadır. Bağımlılığın baskılarına direnç geliştirmeye çalışarak rekabet avantajı sağlamak zorunda kalan işletmeler, yönetsel becerilerini daha da geliştirmeli, ürün farklılığı oluşturmalı, kaynak ve tedarik alternatifini yaratmalı ve ilişkilerini de hem canlı tutmalı hem de daha etkili hale getirmelidir. Burada önemli olan bir diğer kavram yönetim ve yönetici olduğundan sektör duayenlerinin transferi de bir seçenek olarak göz önünde tutulmalıdır.

Tüm bunlar değerlendirildiğinde anlaşılmaktadır ki kaynak bağımlılığını iyi yöneten, bulunduğu sektördeki çevresel şartları göz önünde bulundurarak stratejilerini oluşturan ve uygulayan örgütler, rekabet avantajı sağlamaktadır. Çeşitli araştırmalara dair veriler de bunu desteklemekte olup, bilim insanlarınca da dile getirildiği görülmektedir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Akçagün, E. (2011). *Türk hazır giyim sanayinde uluslararası pazarlarda üstünlük sağlmasına yönelik rekabet stratejisi modeli geliştirilmesi* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akdemir, F. (2019). Durumsallık yaklaşımı perspektifinde Türk vergi denetim örgütlerinin yapısal ve yönetsel analizi [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and inter-organizational relations: Local employment service offices and social services sector organizations. *Administration and Society*, 7(4), 419–454.
- Amburgey, T. L. ve Rao, H. (1996). Organizational ecology: past, present, and future directions. *Academy of Management Journal*. 39(5), 1265-1266.
- Anderson, J. C., Hakansson, H. ve Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-117.
- Bayramoğlu, Z., Aktürk D. ve Tatlıdil F. F. (2010). Kaynakların rasyonel kullanımının üretim maliyetleri üzerine etkisi: Kanola yetiştiriciliği örneği. *Selçuk Üniversitesi, Selçuk Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 24(3), 62-68.
- Bilgin, L. (1991). *Durumsallık yaklaşımı açısından işletme çevresi ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve Eczacıbaşı Holding’e bağlı bazı işletmelerde yapılan bir uygulama* [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.

- Bozağaç, F. ve Aktaş, M. (2018). Örgüt kuramları ve değişim (Theories of organization and change). *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 42-44.
- Casciaro, T. ve Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, (50), 170-172.
- Davis, G. F. ve Coob, J. A. (2009). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations* 28(1), 21-42.
- Delke, V. F. (2015). *The resource dependence theory: Assessment and evaluation as a contributing theory for supply management* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Dill, W. R. (1981). The external control of organizations: A resource dependence perspective. *American Journal of Sociology*, 87(3), 757-759.
- Donaldson, L. (1996). *For positivist organization theory* (1. Baskı). Sage Publications.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. Baskı). Beta Yayınları.
- Gelderman, C. J. ve Weele A. J. V. (2004). *Determinants of dependence in dyadic buyer-supplier relationships*. https://www.researchgate.net/publication/241143379_Determinants_of_dependence_in_dyadic_buyer-supplier_relationships adresinden 9 Ocak 2023 tarihinde alınmıştır.
- Gulati, R. ve Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Hillman, A. J. ve Withers, M. C. ve Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- İlic, D. K. (2012). *Örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığının yarattığı etkiler ve örgütlerarası etkileşim* [Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi.
- İzdaş, H. (2018). *Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin kesim genişliği bağlamına göre araştırılması* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory: Tension and change* (1. Baskı). McGraw-Hill Companies.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design and change* (7. Baskı). Pearson International Education.
- Karaman, D. (2016). *Çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Kaypak, Ş. (2013). Çevre sorunlarının çözümünde küresel çevre politikalarının önemi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 17-34.
- Kobal, H. Y. (2017). *Vekalet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında, yönetim kurulu özelliklerinin finansal performansa etkisi: Halka açık gıda şirketleri üzerinde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.

- Kotter, J. P. (1979). Managing external dependence. *The Academy of Management Review*, 4(1), 87-92.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science*, 12(1), 1-47.
- Leblebici, D. N. (2004). Örgüt-çevre ilişkisinde yeni perspektif arayışı: Dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 289.
- Levine, S. ve White, P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı çevre dokusu ve örgütsel öncelikler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 202.
- Naktiyok, A. (1995). *İşletmelerde çevre yönetimi - bir uygulama-* [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Journal*, 15(2), 241-265.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Özkoç, A. G. ve Batman, O. (2012). Otel işletmelerinde uygulanan kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin etkililiğinin ölçülmesi, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(1), 30-31.
- Öztaş, N. (2017a). *Örgüt - Örgüt ve yönetim kuramları* (7. Baskı). Otorite Yayınları.
- Öztaş, N. (2017b). *Yönetim - Örgüt ve yönetim kuramları* (5. Baskı). Otorite Yayınları.
- Öztürk, O. (2019). *Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: Kaynak bağımlılığı kuramına bir katkı* [Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Öztürk, O., Dil, E. ve Özer, M. (2019). Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde bağımlılık kavramına ilişkin bir araştırma: Türkiye otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ana firma-tedarikçiler arasındaki satın alma süreçleri üzerine nitel bir analiz. *International Journal of Social Inquiry*, 12(2), 681-718.
- Perker, Z. S. ve Akıncıtürk, N. (2012). Sistem yaklaşımı bağlamında geleneksel Anadolu konutunun güne uyarlanmasını etkileyen üst sistemler ve sistemler arası etkileşime ilişkin bir irdeleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 197-199.
- Pfeffer, J. (1976). Beyond management and the worker: The institutional function of management. *The Academy of Management Review*, 1(2), 36-46.
- Pfeffer, J. (1972a). Interorganizational influence and managerial attitudes. *The Academy of Management Journal*, 15(3), 317-330.
- Pfeffer, J. (1972b). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 382-394.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.H. (2003). *The external control of organization*. Stanford University Press.
- Porter, M. (2015). *Rekabet stratejisi* (3. Baskı). (G. Ulubilgen, Çev.), Agora Kitaplığı (Orijinal basım tarihi 1980).

- Pugh, D. ve Hickson, D. J. (2006). *Writies on organizations* (6. Baskı). Sage Publicationspp.
- Salancik, G. R. (1979). Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative action: The case of women and defense contractors. *Academy of Management Journal*, 22(2), 375-394.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.D.*, 3(6), 95-103.
- Sayın, Z. (2020). *Kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişimin yönetimi: Kâr amaçsız bir örgüt olarak Türk Kızılay'da değişim* [Doktora Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Seçkin, Ç. T. (2020). An overview of four fundamental theories of organizations. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 730-746.
- Şenaras, E. A. ve Sezen, H. K. (2017). System thinking. *Journal of Life Economics*, 4(1), 39-58.
- Terzioğlu, O. (2022). *Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisi: Eskişehir organize sanayi bölgesindeki KOBİ'lerde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Tümer, B. A. (2011). *Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik alan araştırması* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Uçak, H. (2020). *Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü* [Doktora Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Uçak, H. ve Kaplan, M. (2021). Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 153-177.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *Stratejik yönetim* (9. Baskı). Beta Basım.
- Üstüner, M. ve Özçelik, E. (2013). Kaynak bağımlılığını yönetme stratejisi: Türkiye'nin enerji stratejisi örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 189-201.
- Von Bertalanffy, K. L. (1972) The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Yıldırım, A. (2018). Örgütsel değişimin yönetilmesi bağlamında "çevre - uyum ilişkisi." Yeni kurumsal kuram ile kaynak bağımlılığı kuramları arasında karşılaştırmalı bir değerlendirme. *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 89-102.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim teorileri* (1. Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Yılmaz, A. ve Bedük, A. (2013). Evaluation of the effect of the outsourcing on resource dependency and transaction cost approach: A research in Konya Oiz, Turkey. *International Journal of Social Science*, 6(6), 1285-1309.
- Yılmaz, A. İ. ve Karademir, M. (2021). Kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin finansal performansa etkisi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (1), 122-132.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2011). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: Kobi'ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(38), 119-136.