



## KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI TEMELİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TEORİK BİR İNCELEME

### STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON RESOURCE DEPENDENCE THEORY: A THEORETICAL REVIEW

Havva YILUZAR<sup>1</sup>

#### Öz

Stratejik insan kaynakları yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin temel meselelerinin stratejik anlamda incelenmesinin neleri içerdiğini açıklamayı benimseyen bir kavramdır. Açık bir sistem içerisinde örgütler kıt kaynakları yönetmeye çalışarak çevreye uyum sağlamayı ve rekabet avantajı elde ederek güç kazanmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, stratejik İKY uygulamalarının örgütün stratejisi ile uyumlu olması rekabet avantajı kazanmada önem teşkil etmektedir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerin yaşamlarını sürdürmesi ve rekabet avantajı elde etmesi için örgütler arasındaki ve örgüt içindeki güç ilişkilerini açıklamaya çalışarak örgütlere bu ilişkileri yönetme konusunda stratejiler sunmaktadır. Örgütlerin stratejik planlama süreci boyunca yetenekli ve ikame edilemeyen çalışanlara olan ihtiyacı, insan kaynaklarının rolünü oldukça önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, güç ve politik düzlemde yer alan İK departmanının değerli ve kıt kaynaklar üzerindeki kontrolü sebebiyle örgütteki gücü artırabilir ve bu bağlamda İKY uygulamalarının stratejik olmayan belirleyicilerini Kaynak Bağımlılığı Kuramı temelinde anlamak gerekmektedir. Bu çalışmada, İKY uygulamalarının stratejik olmayan belirleyicilerini anlamak için stratejik İKY'nin Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na dayanarak incelenmesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Güç Modeli.*

#### Abstract

Strategic human resource management is a concept that aims to explain what is involved in examining the core issues of HRM from a strategic perspective. Organizations in an open system aim to adapt to the environment by trying to manage scarce resources and gain power by gaining competitive advantage. In this context, it is important that strategic HRM practices are in line with the strategy determined by the organization in order to gain competitive advantage. Resource dependence theory tries to explain the power relations between and within organizations in order for organizations to survive and gain competitive advantage, and offers strategies for organizations to manage these relations. Organizations' need for skilled and non-substitutable employees throughout the strategic planning process makes the role of human resources very important. Therefore, the power of the HR department, which is located on the power and political plane, may increase in the organization due to its control over valuable and scarce resources, and in this context, it is necessary to try to understand the non-strategic determinants of HRM practices on the basis of resource dependency theory. In this article, it is aimed to examine strategic HRM based on Resource Dependence Theory to comprehend the non-strategic determinants of HRM practices.

**Keywords:** *Strategic Human Resource Management, Resource Dependence Theory, Power Model.*

1. Bağımsız Araştırmacı hyluzar@gmail.com,  
<https://orcid.org/0000-0002-5944-8032>

**Makale Türü**                      **Article Type**  
Derleme                              Review Article

**Başvuru Tarihi/Application Date**  
11.10.2023

**Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date**  
03.11.2023

**DOI**  
10.20875/makusobed.1374406

**Bu makaleye atf yapmak için:**

Yılmaz, H. (2023). Kaynak bağımlılığı kuramı temelinde stratejik insan kaynakları yönetimi: Teorik bir inceleme. *MAKU SOBED*, (38), 112-129.  
<https://doi.org/10.20875/makusobed.1374406>

## **EXTENDED SUMMARY**

Human resource management is a crucial function within all organizations because it provides the necessary human resources. The historical development of human resource management dates back to the industrial revolution, which began in the second half of the 18th century. Human resource management has evolved significantly in recent years, and its importance has become increasingly recognized. Human resource management holds a strategic position in an organization, emphasizing that human resource practices should align with the organization's strategic goals.

Strategic human resource management in organizations serves as the link between an organization's human resources and its goals, objectives, and strategies. It supports the achievement of organizational goals through various practices, including recruitment, management, performance evaluation, employee development, and retention. By focusing on long-term programs and practices, strategic HRM plays a pivotal role in gaining a competitive advantage for the organization. It increases the value of human resources within the organization through its practices.

Resource Dependence Theory (Pfeffer, 1978) proposes strategies for controlling or managing the conflicting demands of interest groups to ensure the survival of organizations. Organizations that control scarce resources gain power over others in the environment. It's crucial for organizations to adapt to their environment and gain control over scarce and non-substitutable resources to gain a competitive advantage. Resource Dependence Theory seeks to explain power relations both within and between organizations, providing strategies for managing these relationships. The strategic planning process underscores the importance of human resources. Human resources are a scarce and non-substitutable resource for the organization. Therefore, human resources departments, responsible for acquiring human resources, are expected to hold a prominent and influential position within the organization to achieve its strategic goals.

Human resources departments are expected to play a role in the decision-making processes within the organization to implement decisions in line with the organization's strategy. The power of the human resources department within the organization is essential in balancing power among departments and executing their practices. In this study, strategic human resource management is discussed within the context of resource dependency theory. The study begins by presenting a conceptual framework for the historical development of strategic human resource management and how various scholars have explained this concept. Subsequently, the conceptual framework of Resource Dependence Theory is explained. Finally, a theoretical study examining strategic human resource management from the perspective of Resource Dependence Theory is presented, and the conclusion is discussed. Through this theoretical inquiry, it becomes evident that HRM practices are not solely selected and implemented in alignment with strategic decisions. Organizational and political forces also influence the determination of these practices. Therefore, the power of the human resources department within the organization can increase due to its control over valuable and scarce resources, which are situated at the power and political levels. In this context, it's essential to comprehend the non-strategic determinants of human resources practices based on Resource Dependency Theory.

## 1. GİRİŞ

Geleneksel bakış açısına göre insan kaynakları işletmeler açısından bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi örgütsel kaynaklardan faydalanan ve örgüt için gelir kazandırmayan maliyetli bir örgüt fonksiyonudur. Günümüz iş ortamında bu perspektif değişmiş ve insan kaynakları yönetimi örgütlere verimlilik getiren temel bir alan olmuştur (Soysal ve Kılınc, 2016, ss. 327-328). İnsan kaynağı olmadan bir örgütün misyonunu yerine getirmesinin ve vizyonunu gerçekleştirmesinin mümkün olmaması sebebiyle örgüt için insan kaynağı halen en önemli kaynak olarak görülmektedir. Birçok örgüt için insan kaynağı önemli bir stratejik kaynaktır. Örgütlerin sürdürülebilirliklerini koruyabilmek adına yetkin ve yetenekli insan kaynağına sahip olması önem taşımaktadır (Çağatay ve Kızılkaya, 2021). Sermaye ve doğal kaynaklar pasif üretim faktörleri olarak görülürken insan kaynağı servet biriktiren, maddi kaynakları kullanan, sosyo-ekonomik ve politik örgütlenmeyi inşa eden ve ulusal kalkınmayı gerçekleştiren aktif aktörler olarak görülmektedir (Okechukwu vd., 2016, s. 26). Açık sistem olarak örgütler, çevrelerini kaplayan birçok faktörle bağlantılıdır. Girdileri çıktılara dönüştürmek için gerekli olan kaynaklara ve desteğe erişmek zorundadırlar. Dolayısıyla, örgütler kaynakların, bilginin veya işgücünün değişimini yaptıkları aktörlere bağımlıdırlar (Pfeffer, 1976). Örgütler, Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde çevreye uyum göstermekte ve aynı zamanda çevre ile kurduğu ilişkileri kendi çıkarlarını ön plana alacak şekilde yönetme eğiliminde olmaktadır (Üsdiken, 2007 akt. Aktaş ve Şener, 2011, s. 613). Örgütler, diğer örgütleri kendilerine daha bağımlı hale getirmeye çalışırken, diğer örgütlere aşırı bağımlı hale gelmemeye çalışmaktadır. Sahada değişiklik başlatmak, diğer örgütlerin eylemlerini etkilemek ve daha fazla yetki kazanmak için kritik kaynakları kontrol etme konusunda örgütleri güçlendirebilmektedir. Çünkü alandaki değişim kaynakların, gücün ve kontrolün dağıtımını değiştirebilmektedir. Kıt kaynakları kontrol eden örgütler, sahada ek güç elde etmek için örgütsel değişiklikler başlatmayı taahhüt etmektedir (Sharifian, 2018, s. 57). Kaynak Bağımlılığı Kuramı (Pfeffer, 1978), örgütlerin hayatta kalmaları açısından çıkar gruplarının anlaşmazlığa düşüren taleplerini kontrol altına almak veya yönetmek için stratejiler önermektedir. Kurumlarda Güç/Kaynak Bağımlılığı Perspektifi ile uyumlu olarak var olan insan kaynakları (İK) departmanlarının oluşturulması hem organizasyonel stratejinin hem de insan kaynağının veya istihdam sistemlerinin benimsenmesinde rol oynayabilir (Ouchi, 1977). Çok yüksek yetenekli veya benzersiz yeteneğe sahip çalışanlara ihtiyaç duyan kurumlarda stratejik planlama sürecinde kurum içindeki insan kaynaklarının rolü giderek daha önemli bir hale gelecektir. Güç ve politik perspektife dayanan insan kaynakları departmanı değerli ve kıt kaynakların kontrolü nedeniyle örgüt içindeki gücünü artıracaktır (Lee, 1994). Fakat örgütlerdeki birçok insan kaynakları uygulamasının örgütsel işleyişe destek vermediği ve çoğu zaman birbirlerini engellediği bilinmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir örgütün stratejisini destekleyebildiği ya da destekleyemediği yolları tam olarak anlamak için insan kaynakları uygulamalarının stratejik olmayan belirleyicilerini anlamak gerekmektedir. Stratejik olmayan bir yaklaşım ile rasyonel stratejik karar verme süreçlerinin sonucundan ziyade örgütteki kurumsal ve politik güçlerden kaynaklanan insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının belirleyicileri kastedilmektedir. İKY, teknik ya da stratejik düşüncelerden ziyade politiktir (Wright ve McMahan, 1992).

Bu kapsamda, mevcut çalışmada insan kaynakları uygulamalarının stratejik olmayan yönünü anlayabilmek adına stratejik insan kaynakları yönetimini kaynak bağımlılığı kuramı temelinde incelemek amaçlanmaktadır. Yapılan teorik incelemeler sonrasında örgütlerde yürütülen insan kaynakları uygulamalarına politik ve kurumsal güçler aracılığıyla karar verildiği görülmüştür. Konu ile ilgili alan yazın incelemesi yapıldığı zaman stratejik İKY'nin Kaynak Bağımlılığı Kuramı temelinde oldukça kısıtlı seviyede ele alındığı görülmüştür. Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na dayanarak örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının nasıl belirlendiğine dair çalışmalar yabancı yazında daha çok çalışılmışken yerel yazında oldukça kısıtlı kalmıştır. Bu bağlamda, mevcut teorik incelemenin Kaynak Bağımlılığı Kuramına dayanarak stratejik İKY uygulamalarının sadece rasyonel karar verme süreçleri ile değil aynı zamanda politik ve kurumsal güçler aracılığı ile belirlendiğinin ortaya konulması alan yazına ve bu sorunsalla ilişkili daha sonra yapılabilecek ampirik çalışmaların yerel yazında artması konusunda önemli bir katkı sunacağı ifade edilebilir.

## 2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi köken itibarıyla, personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine evrilmesine dayandırılmaktadır. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetiminin hem kavram hem de kuram olarak ortaya çıkışı, insan kaynakları yönetimi disiplininin gelişim süreci içinde

değerlendirilebilir. İş ortamında “insan” ile ilgili sorunlar ve “insan”ın yönetimi, çok eski tarihlere dayanmaktadır. İnsan ile ilgili meseleler ve insanın yönetimi 18. yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen Sanayi Devrimi ile netleşmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi ile çalışma ilişkilerinde bir dönüşüm başlamış ve çalışanların iş ortamında karşılaştığı sorunlara bilimsel olarak çözüm arayışlarının gerekliliği gündeme gelmiştir. İKY'nin gelişimi ve bir disiplin olması 20. yüzyılın başlarında F. Taylor'un öncülüğünde oluşturulan Bilimsel Yönetim Kuramına, 1920'li yıllarda E. Mayo ve çalışma arkadaşlarının öne sürdüğü İnsan İlişkileri Akımına ve 1950'li yıllarda insanı sistem olarak bütüncül şekilde ele alan ve insan davranışlarını bilimsel olarak inceleyen Örgütsel Davranış Yaklaşımına kadar uzanmaktadır (Ekin, 1994, Gürbüz, 2011 akt. Gürbüz, 2013, s. 4). Stratejik İKY, endüstriyel-örgütsel psikoloji, personel yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi dahil olmak üzere diğer birçok alanla yakından ilişkilidir. Stratejik İKY, stratejik yönetim alanıyla olan yakın bağları nedeniyle bu ilgili alanlardan belirgin bir şekilde ayrılmaktadır (Jackson vd., 2014). Örgütlerin yoğun rekabet, küreselleşme, değişkenlik, belirsizlik ve öngörülemezlik ile karakterize edilen bir ortamla karşı karşıya olduğu bir ortamda, yönetim uzmanları iş kararlarının örgütleri ve onların dış çevrelerini birbirine bağlayan karşılıklı bağımlılık anlayışını yansıtmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978 akt. Jackson vd., 2014). Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel konularının stratejik olarak ele alınmasını sağlamanın neleri içerdiğini açıklamayı amaçlayan bir kavramdır. Stratejik davranmak, yapılması gerekenler konusunda geniş ve uzun süreli bir bakış açısı benimsemek ve stratejik uyumun sağlanmasını, yani insan kaynakları veya insan stratejilerinin iş stratejileriyle bütünleştirilmesini ve dolayısıyla onları desteklemesini sağlamak anlamına gelmektedir (Armstrong ve Taylor, 2020, s. 25). Para, ürün, teknoloji, pazarlar, ölçek ekonomileri ve benzer diğer kaynaklar örgütlere rekabet etme üstünlüğü sağlayabilirken, insan kaynakları örgütlerin sürdürülebilirliği söz konusu olduğunda daha önemli hale gelmektedir. Karlı bir örgütü veya sağlıklı bir ekonomiyi sürdürmenin anahtarı, örgütü oluşturan işgücünün üretkenliği olarak görülmektedir (Okechukwu vd., 2016, ss. 23-24). Globalleşme, rekabet koşulları, ekonomik değişimler, çalışanların beklentileri gibi birçok etken insan kaynaklarının stratejik bir niteliğe sahip olmasına zemin hazırlamaktadır (Pfeffer, 1994, s. 524). Berth (2012), stratejik İKY'yi “örgütün belirlemiş olduğu genel stratejik amaçlar ile İK stratejisi ve uygulaması arasında bağlantı veya bütünleşme oluşturulması” olarak görmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik bir çerçeve ile örgütsel hedefleri ve sonuçları destekleyen insan kaynakları yönetimine yönelik bir yaklaşımdır. Stratejik İKY, çalışanların sorunlarına, kaynakları gelecekteki ihtiyaçlara, yapıya, kaliteye, kültüre, değerlere ve bağlılığa göre eşleştirmeye odaklanmaktadır. İşe alım süreçlerini, tazminatı, performans yönetimini, eğitimi, geliştirme, güvenlik, sağlık, yan haklar, çalışan motivasyonu yönetimini ve iletişimi içeren İKY çalışanlarla ilgili meselelerle ilgilenen örgütsel bir fonksiyondur (Okechukwu vd., 2016, s. 24). Son otuz yılda, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe, insan kaynakları uygulamalarının etkilerinin örgüt içindeki diğer uygulamalara bağlı olması sebebiyle bireysel insan kaynakları uygulamalarından ziyade odak noktasının insan kaynakları sistemleri olması gerektiği konusunda ortak bir fikir birliği meydana gelmiştir (Boon vd., 2019, s. 2498). İşe alım, seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödül yönetimi gibi belirli insan kaynakları uygulamalarına odaklanan İKY daha geleneksel bir yaklaşım benimserken stratejik İKY, insan kaynakları uygulama sistemlerinin örgütlerin stratejik amaçlarını elde etmesine ve örgütün performansının artışa geçmesine yardım edip etmediğine ve nasıl yardım ettiğine odaklanmaktadır (Boon vd., 2018, ss. 38-39). Stratejik İKY, insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinlik sağlamada hangi yollarla kritik olduğunu ifade etmektedir. Bu temel sav, insan kaynakları yönetimi ile örgütsel sonuçlar arasındaki bağlantının nasıl, ne zaman ve neden elde edildiğini ortaya çıkarmak için kuramsal ve ampirik araştırmalar ile incelenir (Boxall ve Purcell, 2000, s. 183). Wright ve McMahan (1992, s. 298), stratejik İKY'yi “bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan planlı insan kaynakları uygulamaları ve faaliyetlerinin modeli” olarak tanımlamıştır (Armstrong ve Taylor, 2020, s. 25). Bu tanımlamada, stratejik insan kaynakları yönetiminin dört ögesine vurguda bulunmaktadır. İlk olarak, insan kaynakları rekabet avantajı kaynağı olarak görülmekte ve örgütün bu kaynakları stratejik perspektiften yönetmesi gerekmektedir. İkincisi, “faaliyetler”, rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına örgüt çalışanlarının araç olarak kullanacağı İK programını, prensibini ve uygulamalarını temsil etmektedir. Üçüncüsü, “planlı” kelimesi ile İK uygulamalarının örgüt stratejisi ile dikey ve İKY uygulamalarının kendi bünyesinde yatay uyumlu olması belirtilmektedir. Dördüncüsü, “hedeflere ulaşma”, stratejik İKY'nin varmak istediği nihai hedefin örgütsel performansın iyileştirilmesi olduğu vurgulanmaktadır (Wright, 1998, ss. 187-188 akt. Gürbüz, 2011, ss. 399-400). Truss ve Gratton (1994, s. 663) stratejik insan kaynakları yönetimini; örgüt performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlamaktadır (Gürbüz, 2011, s. 399). Stratejik İKY, Boxall (1996) tarafından insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetim arasındaki ara birim olarak tanımlanmıştır. Schuler ve Jackson (2007, s. 5), stratejik

insan kaynakları yönetiminin temelinde “insanları örgüte sistematik olarak bağlamak” ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Kaufman (2015, s. 404), stratejik insan kaynakları yönetimini “insan sermayesi kaynaklarının stratejik iş hedeflerine en etkili şekilde katkıda bulunabilmesi için bir örgütün insan kaynakları yönetimi sisteminin seçimi, düzenlenmesi ve entegrasyonu” olarak tanımlamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2020, s. 25). Huselid, Jackson ve Schuler, (1997, s. 171), İKY'nin stratejik bir nitelikte olduğunu belirtmekte ve stratejik İKY'yi örgütün koyduğu hedeflere erişmesine destek, beşeri sermayenin oluşmasında etkili bir işlev, kendi içerisinde dengeli politikaların ve uygulamaların belirlenmesi ve yürütülmesi olarak tanımlamaktadır. Schuler (1992, s. 86), İKY'nin sahip olduğu stratejik fonksiyonu geniş anlamda entegrasyon ve uyum olarak görmektedir. Yazara göre, İKY'nin sahip olduğu stratejik yapı, örgütün stratejisi ve stratejik gereksinimleri ile İK uygulamalarının entegrasyonunu amaçlamaktadır. Buna ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak özümsemesini ve kullanılmasını sağlar. Mello (2002, s. 100) stratejik İKY'yi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla birbirleri ile uyum içinde olan uygulamaların, programların ve politikaların geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Bayat, 2008, ss. 73-74). Colbert (2004, s. 341), stratejik insan kaynakları yönetiminin iki açıdan önemli olduğunu belirtmektedir. İlk olarak, örgütün sahip olduğu İK stratejik anlamda kritik bir önem arz etmekte ve yetenekler, davranışlar ve çalışan ilişkileri sebebiyle stratejinin tasarlanması ve aynı zamanda uygulanması aşamasında rol almaktadır. İkincisi, örgütün sahip olduğu insan kaynağının yeteneğinin stratejik anlamda geliştirilmesinde İKY uygulamaları mühim bir araç olarak görülmektedir (Gürbüz, 2013, s. 7). Bayat (2008, s. 74), örgütün göstereceği performansın daha iyiye taşınması ve rekabet avantajının elde edilmesi konusunda ön plana çıkan ve örgütsel açıdan stratejik bir öneme sahip olan İKY'yi örgütün koymuş olduğu stratejik hedeflerle bağlantılı bir şekilde birbiriyle uyum içerisinde ve birbirini tamamlayan seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi uygulamaların ve politikaların yürütülmesi olarak tanımlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı, örgütün ihtiyaç ve durumlara göre teknolojik, sosyal, politik, ekonomik ve çevresel değişimlere daha hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağladığı konusunda üst yönetimin zihninde anlaşılır ve gerçekçi bir anlayış oluşturmaktır (Okechukwu vd., 2016, s. 25). Schuler (1992, s. 18), stratejik İKY'nin yaygın olarak entegrasyon ve uyum sağlama üzerine odaklandığını vurgulamıştır (Ünnü ve Keçecioglu, 2009, s. 1175). Dolayısıyla, stratejik İKY'nin amacı şunları sağlamaktır: (1) İKY'nin firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile tamamen entegre olması (dikey uyum); (2) İnsan kaynakları politikalarının hem politika alanları hem de hiyerarşiler arasında tutarlı olması (yatay uyum); ve (3) İnsan kaynakları uygulamaları Bölüm yöneticileri ve çalışanları insan kaynakları uygulamalarını gün içerisindeki işlerinin bir gereği olarak görür, onaylar ve değerlendirir (Schuler, 1992, s. 18 akt. Armstrong ve Taylor, 2020, s. 26). Stratejik İKY, örgütün rekabet üstünlüğünün devamlılık arz etmesi adına gereksinim duyduğu yetenekli, örgüte bağlılığı yüksek ve iyi bir motivasyon sergileyen çalışanlarının olmasını sağlayarak stratejik insan kaynağı oluşturmayı amaçlamaktadır. Genellikle çalkantılı bir ortamda iş gereksinimlerinin karşılanması yolunda bir gidişat tasarlamak örgütün gereksinimleri ve çalışanlarının bireysel ve kolektif gereksinimleri, tutarlı ve uygulanabilir İK politika ve programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasıyla karşılanabilir (Armstrong, 2021, s. 38). Gaurav (2011), insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü üzerine yaptığı çalışmada, bir örgütte etkili performans için insan kaynakları planlamasının rollerini aşağıda sıralamıştır:

- (1) İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki insan kaynaklarının optimum şekilde kullanılmasına ve böylece insan kaynağının israfının önlenmesine yardımcı olur,
- (2) Tüm örgütün gelecekteki insan gücü gereksinimini tahmin etmeye yardımcı olur. Yakın gelecekte örgüt tarafından ihtiyaç duyulacak çalışanların sayısını ve türünü tahmin etmeye destek olur,
- (3) Her örgüt, ticari faaliyetlerini yürütmek için insan gücüne ihtiyaç duyar. Örgütün ihtiyacına göre farklı insan gücü türlerini sağlar (Okechukwu vd., 2016, s. 26).

Stratejik insan kaynakları yönetimi için gerekli olduğu düşünülen kuramlar arasında Kaynak Bağımlılığı Kuramı yer almaktadır. Jeffrey Pfeffer'in ve Gerald R. Salancik'in 1978 yılında geliştirdiği Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütsel davranışın, örgütün kullandığı hammaddeler gibi dış kaynaklardan nasıl etkilendiğiyle ilgilenmektedir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı, kaynakların örgütsel başarı için çok önemli olduğu ve kaynaklara erişim ve kontrolün gücün temeli olduğu fikriyle desteklenmektedir (Okechukwu vd., 2016, s. 25). Kaynak Bağımlılığı Kuramı, politik ve kurumsal nitelik taşıyan faktörlerin İK uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerdeki insan kaynakları stratejilerinin, yüksek kaliteli insanları çekme, elde tutma ve motive etme ihtiyacından güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermektedir (Wright ve McMahan, 1992 akt. Armstrong, 2021, ss. 37-38). Konrad ve Linnehan (1992) yasal, sosyal ve politik çevrelerin örgütlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin

dikkate alınması hususunda Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın önemli bir çerçeve sunduğunu belirtmektedir (Aktaş ve Şener, 2011, s. 612).

### 3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın temeli, ilk olarak Weber tarafından, örgütler dahilinde güç temellerini irdeleyen Sosyal ve Ekonomik Örgütler Kuramı (1947) adlı kitabında gündeme getirilmiştir ve daha sonra bu kuram Selznick (1949) tarafından örgüt içi perspektifi açısından incelenmiştir. Fakat Pfeffer ve Salancik'in Örgütlerin Dış Denetimi: Bir Kaynak Bağımlılığı Perspektifi (1978) kitabında biçimlendirilmiştir. Pfeffer'in (2003) belirttiği gibi kitap üç tema sunmaktadır: Birinci tema, çevrenin örgütsel karar vermeyi etkilemesidir (Droll, 2013). Bilgi, finansal ve fiziksel kaynaklar çevreden elde edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. xii). İkincisi, kısıtlı kaynakları elde etme yeteneğidir (Droll, 2013). Örgütler sahip oldukları koşullar ve içerisinde buldukları çevre tarafından sınırlandırılrsa da daha fazla otonomi ve kurumsal çıkar elde etmek için kısıtlı kaynakların seçimi konusunda fırsatlara sahip olabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. xii). Üçüncü tema ise, bireyin veya örgütün örgüt içi ve örgütler arası davranışları etkileme gücünün rolü olarak görülmektedir (Droll, 2013). Kuramın, örgütlerin birbirleri olan güç ilişkilerini açıklayabilmek adına örgüt içerisinde yer alan güç ilişkilerine dayandığı ileri sürülebilir (Meydan, 2015, s. 180). Bu güç ilişkileri açıklanırken güç modelleri ile iki taraflı ilişkilerde bağımlılık meselesi vurgulanmakta ve örgütler arası düzeyde ele alınmaktadır (Pfeffer, 2005 akt. Mirza ve Dağdeviren, 2020, s. 537). Aktörler arasındaki ilişkiler, bir aktörün diğer bir aktörün kaynaklarına bağımlılığıyla karakterize edilen değişim ilişkileri olarak anlaşılabilir. Bir aktörün bağımlılığı diğer aktör için güç referansı olarak tanımlanmakta, dolayısıyla güç, ilişkisel bir olgu olarak kabul edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, ss. 12-13 akt. Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 447). Bu tür güce dayalı ilişkileri açıklamayı amaçlayan Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevre tarafından kontrol edildiğini vurgulamakta, örgütlerin birbirleri olan ilişkilerinde kaynaklar, güç ve bağımlı olma meselesine eğilmekte ve güç olgusunu örgütlerin çevrelerini yönetmek isteme peşinde olması ile birleştirmektedir (Davis ve Cobb, 2010, s. 25). Her iki aktörün de birbirleri için hayati öneme sahip kaynakları kontrol etmesi halinde, bu, karşılıklı bir değişim ilişkisi olabilir. Bu, "karşılıklı bağımlılığın en yüksek biçimini temsil eder" (Gerdin, 2005, s. 299 akt. Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 447). Bununla birlikte Kaynak Bağımlılığı Kuramı, gücün örgüt içerisindeki dağılımına da eğilmektedir. Çevrenin getirdiği sınırlılıkların ve belirsizliklerin yönetilmesi aşamasında örgüt için yarar getiren kişiler, örgüt içerisinde daha güçlü bir konuma gelmektedir. Örgüt içerisinde yer alan güçlü bireyler, örgüt davranışları ve stratejileri üzerinde etkili olmaktadır (Meydan, 2015, s. 180). Kaynağa bağımlı ilişkide aktörlerin amacı, kritik kaynakların sağlanması konusunda kendi belirsizliklerini azaltmak, bağımlılıklarını azaltmak veya kendi güçlerini arttırmaktır (Pfeffer, 2005, s. 444 akt. Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 447). Böylece örgüt içi güç, örgütlerdeki aktörlerin davranışlarını şekillendirir (Hillman vd., 2009, ss. 404-405; Pfeffer, 1987, ss. 26-27 akt. Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 447). Örgüt içerisindeki güç dağılımı mevzu bahis olduğunda Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın örgütsel davranış ile de bir etkileşim içerisine girdiği görülebilmektedir. Örgütün faaliyette bulunduğu çevre ile uyum geliştirmeye yönelik stratejilere karar vermesinde örgüt içerisindeki gücün gösterdiği dağılım etkili olmaktadır. Örgütlerin gereksinim duyduğu kaynağın akıcılığında rol oynayan ve içinde buldukları çevrenin etkisiyle maruz kaldığı kısıtlılıkları ve belirsizlikleri ortadan kaldıran çalışanlar örgütsel meseleler üzerinde güç elde etmektedir (Johnson, 1995, s. 12 akt. Mirza ve Dağdeviren, 2020, s. 539).

Kaynak Bağımlılığı Kuramı bir örgüt ile onun paydaşları arasındaki ilişkilere odaklanır ve bu ilişkilerin merkezinde kaynak alışverişi olduğunu vurgular (Pfeffer ve Cohen, 1984). Kaynak Bağımlılığı Perspektifi, örgütlerin güç elde edebilmek için nasıl çalıştıklarını açıklayan birkaç varsayıma dayanmaktadır. İlk olarak, örgütlerin içsel ve dışsal koalisyonlardan oluştuğu varsayılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Koalisyonlar, davranışları etkilemek ve kontrol etmek için oluşturulan sosyal değişimlerden doğmaktadır. İkinci olarak, çevrenin örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için önemli olan kıt ve değerli kaynakları içerdiği varsayılmaktadır (Pfeffer, 1978). Böyle olunca da çevre, örgütlerin kaynak elde etmede karşılaştıkları belirsizlik sorununu yaratmaktadır. Belirsizlik, diğer örgütlerden kaynakları elde etmede değişkenliği ve karmaşıklığı ifade etmektedir. Örneğin, bir örgüt tedarikçi örgütlerdeki etkili bireylerle bağlantı kurma, ortak girişim anlamında bu gibi örgütlerle ortak olma (Provan vd., 1980) veya en önemli tedarikçi firmaların edinilmesi gibi koalisyon faaliyetlerinde bulunarak tedarik ilişkilerindeki belirsizliği minimize edilmektedir (Ulrich ve Barney, 1984). Üçüncü olarak, örgütlerin kendi çevrelerinde iki ilişkili amaca yönelik çalışmalar yaptığı varsayılmaktadır: 1) diğer örgütlere olan bağımlılıklarını mümkün mertebe en aza çeken kaynaklar üzerinde kontrol elde etmek ve 2) diğer örgütlerin kendilerine bağımlılıklarını maksimize

eden kaynaklar üzerinde kontrol elde etmek. Her iki amacın da örgütler arasındaki değişimi etkilediği ve böylece bir örgütün gücünü etkilediği düşünülmektedir (Pfeffer, 1981). Bu model tüm örgütlerin fonksiyonlarını sürdürebilmelerinin değerli kaynakların akışına (örn: para, teknoloji, yetenekler) bağlı olduğunu varsaymaktadır. Bu değerli kaynakların herhangi birinin üzerinde kontrol bulundurma yeteneği bireysel düzeyde ya da grup düzeyinde önemli bir güç kaynağı sağlamaktadır (Pfeffer, 1981). Kaynak Bağımlılığı Kuramı, çevreyi, örgütün hayatta kalması için gerekli olan kıt ve değerli kaynakların kaynağı olarak görür. Bu kuram, dış tarafların, bir örgütün operasyonları için hayati önem taşıyan kaynaklara hakim olma yeteneğini, o örgüt üzerindeki gücün temeli olarak tanımlayan güç ilişkilerine odaklanır (Child, 1997 akt. Abdow ve Ariri, 2018, s. 44). Örgüt içerisindeki güç ve kontrolün dağılımı çevre tarafından etkilenmektedir. Bu durumda, örgüt içerisindeki gücü organize eden durumları netleştirmek açısından önem teşkil etmektedir. Örgütün dahil olduğu koalisyonun her bir parçasının birbirine olan bağımlılıkları karşılıklıdır ve her bir örgüt birbirleri ile değiş tokuşa dayalı bir bağlamda yer almaktadır. Dolayısıyla, bu durumun koalisyon içerisinde yer alan örgütler arasında güç farklılıklarına yol açacağı söylenebilir. Kontrol ve etki dağılımı ise örgütsel üyelerin birbirleri ile kurdukları etkileşim ve her bir üyenin sağladığı katkının değeri ile ortaya çıkar. Örgütlerin yeteri düzeyde kaynak elde etmesi hususunun kritik bir önem arz etmesi sebebiyle örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemli bir kısmının akışını sağlayan örgüt içi birimler nispeten daha güçlü bir konuma yerleşir (Provan vd., 1980). Pfeffer ve Salancik (1978) bir örgütteki bir departmanın gücünün o departman tarafından sağlanan kaynakların bir işlevi olduğunu vurgulamaktadır. Alt birimin gücü örgüt içerisindeki bütçe tahsislerinin önemli bir belirleyicisidir (Salancik ve Pfeffer, 1974). Fakat her departman örgüt içerisinde etkili olmamaktadır. Departmanların gücü, a) örgütsel belirsizlikle başa çıkma becerisinin, b) belirsizlikle başa çıkmak için alt birimlerin ikame edilebilirliğinin; ve c) örgütün iş akışında alt birimlerin merkeziyetinin bir işlevidir (Hickson vd., 1971). Paydaşlar sadece örgütün dışında yer almamaktadır. Örgütün içindeki aktörler de önemli kaynakları kontrol etmektedir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı'ndaki ana hipotezlerden biri şu şekildedir: "Örgütün kritik sorunlarıyla en çok başa çıkabilen alt birimler, örgütte güç kazanır" (Pfeffer ve Salancik 2003, s. 230). Örneğin, örgütler kanundaki büyük değişikliklerden etkilenir durumda yer aldığına iç hukuk departmanları büyük olasılıkla nispeten güçlü olmaktadır. Bir örgütte ürün talebi istikrarsızsa ve sık sık ürün değişikliği yapılması gerekiyor ise, pazarlama ve teknik departmanın daha güçlü olması muhtemel olmaktadır. Kuramın başka bir hipotezi, örgütsel alt birimlerin, güçlerini örgüt için kaynakların korunmasına yaptıkları katkının ötesinde genişletmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Çevresel değişiklikler meydana gelirse, bu değişikliğin mevcut güç yapısını tehlikeye atması ihtimaline karşı, baskın alt birimin çevredeki bu değişikliklerden herkesi haberdar etmekle ilgilenmesi gerekmektedir (Pfeffer ve Salancik 2003, s. 234). Güçlü alt birimlerin üyeleri böylece olabilecek herhangi bir bilgi arama kriterini etkilemeye çalışacaktır. Bu kriterler, algıyı güçlü olan alt birim için uygun olan çevresel bölümlere yönlendirecek ve bu bölümlerden kaynaklanan belirsizliğin azalmasına katkı sağlayacaktır (Nienhüser, 2008, ss. 15-16). Wry vd.'ne (2013) göre Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgüt içerisinde güçlü bir pozisyonda yer alan kişilerin bir örgütün en çok bağımlı oldukları örgüt dışı aktörlere yönelik bağımlılıkları yönetilebileceğini vurgulamaktadır. Yazarlar, örgüt içerisinde yer alan güç ve kontrol dağılımının yönetici değişimi ve görevlendirmeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, bir örgüt sahip olduğu mevcut yöneticiyi örgütün yüz yüze olduğu kritik problemleri çözme konusunda yetenekli olan başka bir kişiyle değiştirdiği takdirde bu girişim örgütün çevrede meydana gelen belirsizliği idare etmeye yönelik stratejik bir cevap verdiğini gösterir. Araştırmalar ise yönetici değişimi olgusunu örgütün kaynaklara olan bağımlılıklarını yönetme isteği ve bağımlılıklar tarafından da etkilenen örgüt içerisindeki güç dağılımı ile açıklamaya çalışmaktadır. Örgütler, diğer örgütlerle olan bağımlılık ilişkilerini daha iyi yönetebilecek bir üst düzey yönetici ya da yönetim ekibi arayışına girebilmektedir. Örneğin, örgüt içinde yer alan finans, pazarlama, araştırma geliştirme departmanları kritik kaynakları yöneterek örgüt içerisindeki gücü kaybetmemekte ve üst düzey yöneticinin belirlenmesi aşamasında söz hakkına sahip olabilmektedir (Koç ve Sayılar, 2016, ss. 166-167). Bu bakış açısına dayanarak grupların ve örgütlerin değerli kaynaklar üzerinde kontrol sağlayarak birbirleri üzerinde güç elde ettikleri ifade edilebilir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ve süreçlerinin bir sistem içerisindeki güç dağılımını yansıttığı varsayılmaktadır. Örneğin personel yönetimi departmanları insan kaynaklarının kuruma akışını kontrol ederek diğer departmanları kendilerine bağımlı hale getirdikleri ölçüde diğer departmanlar üzerinde güç sahibi olmaktadır (Osterman 1984, 1992; Pfeffer ve Cohen, 1984).

#### 4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI/GÜÇ MODELİ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kaynak Bağımlılığı Kuramı ağırlıklı olarak örgüt içerisindeki ve örgütlerin birbirleri ile olan güç ilişkilerine odaklanır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Tüm örgütlerin işleyişini sürdürmesinin değerli kaynakların (örneğin; para, teknoloji, beceriler) örgüte akışına bağlı olduğunu varsayar. Bu değerli kaynaklardan herhangi biri üzerinde kontrol uygulama yeteneği, bir bireye veya gruba önemli bir güç kaynağı sağlar (Pfeffer, 1981). Değerli kaynak kıt olduğu ölçüde, o kaynağı kontrol eden varlığın gücü de artar (Wright ve McMahan, 1992, s. 311). Kaynak Bağımlılığı/Güç Modeli, Pfeffer ve meslektaşlarının (Pfeffer ve Cohen, 1984; Pfeffer ve Langton, 1988), insan kaynakları uygulamalarını etkileyen örgütsel bağlamın özelliklerini incelemeyi amaçlayan araştırmalarından gelmektedir. Bu model birçok yönden örgüt kuramındaki Kaynak Bağımlılığı Modeli'nden kaynaklanmaktadır, ancak genel olarak insan kaynakları yönetiminin güç ve politika modeli olarak tanımlanabilir (Wright ve McMahan, 1992, s. 311). İş ortamı daha rekabetçi hale geldikçe, örgütlerin insan kaynakları örgüt başarısı için daha önemli hale gelmektedir (Wright ve McMahan, 2011, s. 93). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu bu kıt kaynakları elde etme becerisini gösterebildiği ölçüde, fonksiyonun iç politik gücü önemli ölçüde artabilir (Wright ve McMahan, 1992, s. 313). Bir örgütün içindeki güç dağılımının insan kaynakları uygulamaları ve politikaları tarafından da yansıtıldığı varsayılmaktadır. Örneğin, örgüte insan kaynağının girişi aşamasında diğer departmanların personel departmanlarına olan bağımlılık düzeyinde personel departmanları güç edinmektedir (Sayılar, 2005, s. 58). İnsan kaynakları yönetiminin güç ve politika perspektifinin sonuçları oldukça fazladır. Bu perspektif ilk olarak, stratejik İKY'nin, tüm İK uygulamalarının ussal olarak belirlendiği ve örgütsel stratejileri mükemmel bir şekilde desteklediği şeklindeki mekanik terimlerle görülmesinin odağını değiştirir. Seçim veya değerlendirme sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinde örgütlerle çalışan herkesin deneyimlediği gibi, nihai ürünün gelişimini çoğunlukla güçlü bir şekilde etkileyen mesele teknik veya stratejik değerlendirmelerden ziyade politik değerlendirmelerdir. Güç perspektifi, araştırmacıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki proaktif stratejik niyetle açıklanmayan önemli farklılıklara odaklanmasına yol açar. Esasen Pfeffer ve Cohen (1984), kurumsal ve örgütsel düzenlemelerin etkileri üzerine sunulan ampirik sonuçların önemini bunların güç ve etki, kurumsallaşma, çatışma ve kontrole karşı çıkma gibi teorik odaklanmayı işlevsel, teknolojik gereksinimlere ve örgütsel süreçlere yönelik özel bir vurgudan uzaklaştırmaya hizmet ettiğini vurgulamaktadır. Örneğin, güç ilişkileri ücret kararlarını etkileyebilir. Bu etki kıt kaynakları elde tutmak için kıt kaynakları kontrol edenlere doğrudan ödemedi ya da performans değerlendirme oranlarının mevcut iş performansından daha fazla kıt kaynakları kontrol yeteneği tarafından güçlü bir şekilde etkilenmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin bu uygulamaları belirleyen diğer süreçleri tanıyarak stratejik amaçlara yönelik ödüllerin kullanımı üzerine araştırması fayda sağlayabilir. Benzer şekilde, güç ilişkilerinin İKY uygulamaları üzerine etkileri ile ilgili olarak belirli uygulamadaki yatırımları nasıl etkilediğini belirtmek dikkat çekicidir. Örneğin, Wright ve Snell (1991) seçme ve eğitimin, örgütün stratejisini gerçekleştirmek için gerekli yeterliliğe sahip olmasını sağlamak için alternatif araçlar olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, örgütler düşünüş yaşadıklarında, seçim uygulamalarından ziyade eğitim programlarında azaltma yapma olasılıkları çok daha yüksek olur (Smith-Cook ve Ferris, 1986). Örgütler her ne kadar daha az kişiyi işe alsalar da aynı seçim tekniklerini sürdürecektir fakat hem eğitilen birey sayısını hem de sunulan eğitim programlarının sayısını azaltacaktır. İlginç bir ampirik soru, bunun iki tür uygulamanın göreceli verimliliğinden mi yoksa yöneticilerin gözünde her birinin insan kaynakları sermaye havuzu becerilerini çekme/tutma konusunda algılanan yeteneğindeki farklılıklardan mı kaynaklandığıdır. İkincisi, güç ve politika yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun örgütteki stratejik ortak olarak rolünü artırma potansiyelini göstermektedir. Sonuç itibarıyla stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynaklarının rekabet avantajı olarak hizmet etmesini sağlayan bir araçtır. Üretim örgütlerinde genellikle insan kaynakları, bir örgütün rekabetçi konumunu artırmasını sağlayan faktörlerdir ve hizmet örgütlerinde ise insan kaynakları bu hedefe ulaşmanın birincil aracı olabilir (Bowen ve Schneider, 1988). Stratejik İKY tutarlı bir şekilde uygulandığı ölçüde, örgüt iyi insan kaynaklarının önemini ve kıtlığını fark edecek ve bu şekilde insan kaynakları fonksiyonunun güç tabanı artacaktır (Wright ve McMahan, 1992, s. 312). Öte yandan, stratejik İKY'nin etkili bir şekilde uygulanmaması, bu fonksiyonun sona ermesine neden olabilir (Schuler ve Walker, 1990). Bu durum, Smith-Cook ve Ferris (1986) tarafından yapılan çalışmada kanıtlanmıştır. Yazarlar, gerileyen sektörlerdeki örgütler arasında, düşük performans gösteren örgütlerdeki insan kaynakları departmanlarının bütçelerinin, yüksek performans gösteren örgütlerdeki insan kaynakları departmanlarının bütçelerinden daha fazla kesintiye uğradığını ortaya koymuştur. Ayrıca, Doğu Avrupalı insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları çalışmanın ilk yazarına,



komünizmin çöküşünden sonra insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun iç gücünü ve saygısını kaybettiğini açıklamıştır. Durumun neden böyle olduğu sorulduğunda, bu yöneticilerin komünist sistem altında örgütlerin çalışanlar için rekabet etmesi gerektiği ve kıt kaynaklar üzerindeki bu kontrolün (çalışanları çekme yeteneği) insan kaynakları departmanına güç verdiği konusunda hemfikir olduğu görülmüştür. Uygulayıcılar, ekonomiler kapitalist sistemlere geçtikçe işsizliğin arttığını ve bunun da tüm örgütlerin çalışanı çekmesini kolaylaştırdığını ve çalışanların artık kıt bir kaynak olmamasının insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun gücünde buna bağlı olarak bir azalmaya yol açtığını vurgulamıştır (Wright ve McMahan, 1992, s. 313). Kaynak Bağımlılığı Kuramı hukuki, sosyal ve politik ortamların İKY'yi nasıl etkilediğine dair araştırmalar için özellikle kılavuz olarak görülmektedir (Konrad ve Linnehan 1992). ABD'deki İKY'nin neredeyse tüm yönleri yasal ve düzenleyici ortamdan etkilenmektedir. Yasal çevreye katılım sürecinde bu alan kongre faaliyetlerinin duyurulmasını, yorumlanmasını ve uygulanmasını, yönetici emirlerini, vergi kanunlarını ve İKY yeniliklerinin finansmanını şekillendiren sosyal ve politik çevrelerden de etkilenmektedir (Cascio, 1992; Landy vd., 1994; Mahoney, 1987; Miller ve O'Leary, 1989; Noe ve Ford, 1992; Wigdor ve Sackett, 1993). ABD kurumları yurt dışındaki faaliyetlerini genişlettikçe ek yasal sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin Avrupa ülkelerinde, kurumların yasal olarak eğitim ve geliştirme için belirli miktarda para ayırmaları zorunludur (Brewster vd., 1992). Yurtdışında çalışan kurumlar için göç ve vergi anlaşmaları personel kararlarını etkileyebilmektedir. Küresel kurumlar ek sosyal ve politik gerçekliklerle karşılaşılır. Örneğin bazı ülkelerde medeni yasalar ve dini yasalar İKY için yasal bir bağlamı birlikte tanımlamaktadır (Jackson ve Schuler, 1995). Kaynak Bağımlılığı Kuramı, çokuluslu şirketlerin bağlı şirketlerinin stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi sistemi üzerinde kontrol uygulayacağı durumların belirlenmesi konusunda dayanak olabilmektedir. Bağlı şirketin ana şirkete bağımlılığı ne kadar fazla ise bağlı şirketin insan kaynakları yönetimi sistemi genel merkezler tarafından o kadar fazla kontrol edilir (Taylor vd., 1996). Çokuluslu şirketin belirli bir bağlı kuruluşa bağımlılık derecesi ve dolayısıyla bağlı kuruluşun insan kaynakları yönetimi sistemi üzerinde uygulayacağı kontrolün derecesi, büyük ölçüde bağlı kuruluşun stratejik rolü tarafından belirlenir. Bir bağlı kuruluşun stratejik rolü, ana şirket ile denizaşırı bağlı kuruluş arasındaki kaynak akışlarının miktarı ve yönü ile tanımlanabilir (Gupta ve Govindarajan, 1991 akt. Taylor, 1996). Pfeffer ve Langton'un (1988, s. 598) ödül dağılımını nelerin belirlediğini ortaya çıkarma amacıyla yaptığı araştırmada, işin yapılandırılma ve yönetilme biçimlerinin ödül dağılımını nasıl etkilediğine odaklanılmaktadır. Çalışmanın sonuçları, ücret dağılımındaki değişken yapının klasik varsayımın tersine çalışanların verimliliğinde olan değişkenlik ile değil; çalışılan birimin büyüklüğü, ücretle ilgili bilginin paylaşımının yoğunluğu, bağımsız ya da birlikte çalışma ile meydana gelen işgörmeye şekilleri, örgütün özel ya da kamu sektöründe olması, idare tarzının demokratik ya da otokratik şekilde olması gibi değişkenlerle açıklanabildiği vurgulanmaktadır (Sayılar, 2005, s. 58). Pfeffer ve Moore (1980) tarafından Kaynak Bağımlılığı Modeli bir üniversitenin bütçeleme sürecini incelemek için uygulanmıştır. Yazarlar, departmanlar temelinde göreceli gücün (örgüt için değerli kıt kaynağın üzerindeki kontrolü olarak tanımlanan) bu departmana bütçe tahsisini güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu modelin özellikle insan kaynaklarına uygulanmamasına rağmen bütçeleme süreci birçok açıdan ücret tahsisi süreci ile karşılaştırılabilir. Dolayısıyla birçok ücret tahsisinin performans kriterinin yanı sıra güce bağlı olduğu hipotezi öne sürülebilir. Pfeffer ve Davis-Blake (1987) farklı bir bağlamda bu iddiayı destekleyici sonuçlara ulaşmıştır. Kamu ve özel kurumlar arasında belirli konumların farklı olduğunu ve bu farklılığın farklı karşılaştırmalı ücret düzeyleri ile sonuçlanacağını ileri sürmüşlerdir. Güç pozisyonlarındaki kişiler için ücret oranlarının diğer idari pozisyonlarda bulunan kişilerden oldukça yüksek olması değerli kaynakların akışını kontrol etmemektedir. Benzer şekilde, Pfeffer ve Cohen (1984) güç ilişkilerinin (yani sendikalaşma, işe almanın zorlukları, vb.) kurum içi işgücü piyasalarının gelişimini etkileyebileceğini öne sürerek iç işgücü piyasalarının gelişiminin belirleyicilerini (yani dışarıdan işe almaktan ziyade içsel terfi sistemleri) çalışmışlardır. Yazarlar, sendikasızlaşan kurumların iç işgücü piyasasını geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve kurum içi işgücü piyasasını sendikalaşmayı önleme aracı olarak geliştirdiklerini ortaya koymuştur. Baker ve Aldrich (2003) şirket kurucularının kritik kaynak niteliğine sahip çalışanlara olan bağımlılığa nasıl tepki gösterdiklerini incelemiştir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nı doğrulayan iki insan kaynağı politikası mevcuttur: İşverenler yeri doldurulamaz personel için uygun personeli işe alarak alternatifler geliştirmekte ve böylece onlara olan bağımlılıklarını azaltmaktadırlar. Öte yandan, bu tür güçlü personele daha iyi yan haklar ve finansal motivasyon kaynakları sağlayarak onları kendilerine daha bağımlı hale getirmektedir (Nienhüser, 2008, ss. 21-22). Shin vd.'nin (2020) sağlık sektöründe yapmış olduğu araştırmada lisanslı hemşirelerin alımına ilişkin süreçte bir politika etkisinin olduğu görülmüştür. Yazarlar, doğrudan hükümet müdahalelerine ek olarak personel alımını etkileyen çevresel güçlerin modüle edilmesi durumunda lisanslı hemşirelerin arz düzeylerinin iyileştirilebileceğini ileri sürmektedir. İş stratejilerini yürütmek ve iyi performans göstermek için gereken yetenekleri edinme, dağıtma ve elde tutma aracı olan

personel alımı süreci bir örgütün performansı açısından kritik bir öneme sahiptir (Phillips ve Gully, 2009 akt. Shin vd., 2020, ss. 2103-2104). Sağlık sektörü, vasıflı işgücüne oldukça bağımlı olan, emek yoğun bir sektördür. Hasta bakımının sağlanmasının esasen hemşirelik işgücünü içerdiği ve işgücü maliyetlerinin hastanelerin işletme bütçelerinin önemli bir bölümünü oluşturduğu göz önüne alındığında, hemşire istihdamının düzeyleri veya yapılarına ilişkin kararlar, hastane performansını büyük ölçüde belirleyen çok önemli bir örgütsel faaliyettir (Shin vd., 2020, ss. 2103-2112). Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na göre, yetkin ve kalifiye çalışanları işe alan bir örgüt, diğer aktörlere göre gücünü artırmak için bir tür hayati kaynak elde etmektedir (Toh vd., 2008 akt. Poa vd., 2018, s. 517). Kaynak Bağımlılığı Kuramı yoğun rekabetin olduğu hizmet sektöründe yer alan örgütlerin, yüksek kaliteli insan kaynaklarını işe alarak kendilerini farklılaştırmaya motive olduklarını açıkça ortaya koymaktadır (Poa vd., 2018, s. 518). Merdan (2022), Ankara'da tekstil sektöründeki işletmelerin sahipleri ve yöneticileri ile yapmış olduğu çalışmada kaynak bağımlılığını yönetme yöneliminin stratejik İKY üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Yazarın yaptığı çalışma sonrasında kaynak bağımlılığını yönetme yöneliminin, stratejik İKY'yi pozitif anlamda etkilediği ortaya koyulmuştur (Merdan, 2022). Alqahtani ve Ayentimi'nin (2021, s. 86), Suudi Arabistan yüksek öğretim kurumlarına yönelik yaptığı araştırmada İK'nın Dekanlara, Okul ve Yüksekokul Müdürlerine devredildiği ve bu durumun güç mücadelesine, İKY fonksiyonlarının kopyalanmasına ve rol belirsizliğine, güvenilirlik kaybına ve uygulama zorluklarına yol açtığı ortaya çıkarılmıştır. Yükseköğretim kurumlarında İKY süreçlerinin ve uygulamalarının yönetimi ve idaresinde farklı İKY aktörleri yer almaktadır (Gilbert vd., 2011 akt., Alqahtani ve Ayentimi, 2021, s. 87). İKY süreçleri ve uygulamaları örgütsel eylemleri yansıtsa da, fakülteler genel olarak işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve çalışan terfileri de dahil olmak üzere operasyonel İKY uygulamalarının idaresi ile görevlendirilir. Yükseköğretim kurumları bağlamında İKY süreçlerinin ve uygulamalarının yönetiminin önemli bir kısmı genellikle fakülteler (örn. Dekanlar ve Okul Müdürleri) tarafından üstlenildiği göz önüne alındığında İK departmanına hangi İKY fonksiyonlarının (rollerinin) bırakıldığı belirsizdir (Alqahtani ve Ayentimi, 2021, s. 87). Ayrıca, farklı birimler arasındaki güç mücadelesi ve sınırlı koordinasyon, bölümlerin Fakülte ve Personel Dekanlıklarından ayrı olarak farklı İKY süreç ve uygulamalarını tasarlamasına ve uygulamasına neden olmuştur. Örneğin, akademik personel değerlendirmeleri Yüksekokul Başkanları ve Dekanları tarafından yapılmaktadır. Ancak eğitim ve gelişim programları farklı birimler tarafından tasarlanmakta ve akademik personel performans değerlendirme sonuçlarıyla uyumlu hale getirilmemektedir. Bu düzenlemedeki temel zorluk, bireysel akademisyenler için sağlanan veya önerilen eğitim programlarının onların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarıyla uyumlu olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, eğitimin amacına ve eğitimin ve gelişim faaliyetlerini personel performans değerlendirme sonuçlarıyla uyumlu hale getirme ihtiyacına aykırıdır. Etkili İKY süreçlerinin ve uygulamalarının diğer departmanlardan ayrı olarak işlememesi gerekir. Fakülteler ve Personel İşleri Dekanlıklarının çalışmaları stratejik değildir ve koordinasyon eksikliği ve güç mücadelesinin varlığı nedeniyle Suudi üniversitelerinin uzun vadeli hedeflerini desteklememektedir. Suudi yüksek öğretim kurumlarının özerkliği ve bağımsızlığı sınırlıdır ve buna bağlı olarak kamu tarafından finanse edilen üniversitelerin özellikle personel alımıyla ilgili olarak çeşitli bakanlıklardan ve departmanlardan onay alması gerektiğinden stratejik İKY süreçlerini ve uygulamalarını benimsemeleri sınırlanmaktadır. Devlet bakanlıklarının üniversiteler üzerindeki bu müdahaleleri ve etkisi, Suudi üniversitelerinin kendi akademik aktörlerini, personel alımını, bütçelemesini ve İKY politikalarını kurma yeteneklerini etkilemektedir (Alqahtani ve Ayentimi, 2021, s. 92). Alam ve Alam (2022) tarafından Bangladeş'te yapılan araştırmada kaynak bağımlılığının belediye bütçe sürecini nasıl etkilediği incelenmiş ve özellikle hükümetin farklı düzeyleri arasındaki politik olarak uyumlu kaynak paylaşımının ve kayırmacılığın, gelişmekte olan ülkelerdeki belediye kuruluşlarının bütçe sürecine nasıl müdahale ettiğini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre hükümet fonlarına bağımlılığın, belediye kuruluşlarının bütçe süreçlerini yürütmede önemli sorunlar oluşturduğunu ortaya koymuştur. Kayırmacılığın ve gayri resmi görüşmelerin kaynak paylaşımı kararlarında hayati bir rol oynadığı görülmüştür. Fon alma konusu sonucunda ortaya çıkan belirsizlikler, bütçe sürecini örgüt düzeyinde kesintiye uğratma potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla bütçeleme süreci, örgütsel faaliyetlere rehberlik edecek bir yönetim aracı olarak kullanışlı olmamaktadır. Bangladeş'teki belediye bütçelemesinin örgütsel stratejiyi takip etmediği yönündeki niteliksel gözlem, birçok gelişmekte olan ülkede kamu sektörü örgütlerinde yaygın olarak görülen bir yönetim zayıflığı olarak değerlendirilmektedir (Alam ve Alam, 2022). Örgütlerde insan kaynağının önemi nedeniyle insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer alan insan kaynakları (İK) analitiği (çalışan devri, devamsızlık oranları, çalışan memnuniyet oranları, çalışan başına gelir/eğitim harcamaları vb.) giderek ön plana çıkmaktadır (Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 444). Liu vd. (2020), İK analitiğinin, yönetsel karar almayı destekleyerek insan kaynaklarının stratejik katkı yapmasına yardımcı olduğunu ileri sürmektedir (Suri ve Lakhapal, 2022, s. 16). Ulrich ve Dulebohn (2015), İK analitiğinin sıkı İK yatırımlarına ve sonuçların takibine imkân

verdiğini ve böylece insan kaynaklarının önceliklendirilmesine, gerekçelendirilmesine ve iyileştirilmesine olanak sağladığını ileri sürmektedir. Bu nedenle İK analitiği, insan kaynaklarının bir fonksiyon olarak güvenilirliğini artırma potansiyeline sahiptir. Metrikler profesyonel saygınlığı artırır ve karar verme sürecine titizlik kazandırır (Suri ve Lakhanpal, 2022, ss. 20-21). İK analitiği, insan kaynaklarının alt fonksiyonlarının, insan kaynaklarının örgütlerin stratejik çıkarları ve eğilimleriyle ve insan kaynaklarının örgütsel sınırların ötesindeki paydaş beklentileriyle uyumlu hale getirilmesine yardımcı olur. İK analitiği, stratejik karar almayı ve iş fırsatı belirlemeyi etkileyerek, yetenek kararlarını stratejik planlamanın ayrılmaz bir parçası haline getirerek, kapsayıcı işgücünün örgütsel hedeflerine ulaşmayı, bir işveren markası oluşturmayı ve stratejik belirleme ve geliştirmeyi etkileyerek insan kaynaklarını örgütteki stratejik planlama ile bütünleştirir. İK analitiği, İKY ile iş performansı arasındaki nedensel bağlantıları göstermeye yardımcı olur. İK analitiği, titizlik, mantık, tutarlılık ve sistemleştirme sağlayarak insan kaynaklarının bir alan olarak kabul edilebilirlik ve güvenilirlik kazanmasına yardımcı olur (Suri ve Lakhanpal, 2022, ss. 20-21). İK analitiğinin sağladığı bilgiler, üst düzey yönetim için örgütün yönetiminde önemli bir faktördür. İK analitiğinden genellikle insan kaynakları departmanının sorumlu olması aynı zamanda İK departmanının üst yönetimle olan ilişkisinde potansiyel bir güç kaynağını da temsil eder. Amalou-Döpke ve Süß (2014), Kaynak Bağımlılığı Kuramı'ndan yararlanarak İK departmanı ile üst yönetim arasındaki değişim ilişkisini nitel bir araştırma yaparak ele almıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre İK analitiğinin İK departmanının profesyonelleşmesine ve örgütteki algılanan meşruiyetinin artmasına katkıda bulunduğu görülmüştür (Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 444). Bir değişim ilişkisinin güç ve bağımlılıkla şekillenebilmesi için aktörlerin diğer aktörlerin potansiyel değişim ortakları olduğunu algılaması gerekir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 259 akt. Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 455). Bu anlamda üst yönetimin, İK departmanının kendisini ilgilendiren kaynakları kontrol ettiğini kabul etmesi önem arz etmektedir. İK departmanın politik bir aktör olduğu genellikle göz ardı edilmekte (Farndale ve Hope-Hailey, 2009, s. 399; Kelly ve Gennard, 2001, s. 3 akt. Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 455) ve İK departmanının potansiyel olarak mevcut olan ve proaktif olarak gerçekleştirilmesi gereken gücü (Brass ve Burkhardt, 1993) kazanmak istediği zaman kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olduğunu bir şekilde karşı tarafa iletmesi meselesi önem taşımaktadır (Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 455). Bu nedenle, İK departmanının başarılarının tanınması ve departmana atfedilmesi için aktif iletişim ve hatta "izlenim yönetimi" (Galang ve Ferris, 1997, s. 1404) ile meşgul olması gerekir. Dolayısıyla, karar vermenin temeli olarak bilgi ve tavsiye sağlama potansiyeline sahip bir araç olarak İK analitiğine özel vurgu yapılması önemlidir. İK departmanı üst yönetimin kaynaklarının farkında olmasını sağlayabildiği takdirde üst yönetim dikkatini İK departmanı üzerinde yoğunlaştıracak ve bu da İK departmanının gücünün ve öneminin artmasına yol açacaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için İK departmanının kendi güç potansiyelinin farkına varması, yani üst yönetimin ilgisini çeken kaynakları kontrol etmesi önemlidir (Amalou-Döpke ve Süß, 2014, s. 455). İnsan kaynakları yönetimi, Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na dayanarak incelendiğinde, stratejik bakış açısından farklılaşan iki fikir olduğu görülmektedir. Birincisi, insan kaynakları yönetimi tasarımının tek belirleyicisinin strateji olmadığıdır. Örgütün kendi bünyesinde ve içinde yer aldığı çevreyle kurduğu ilişkiler bütünü İKY uygulamalarının da belirleyicisi olabilmektedir (Sayılar, 2005, s. 58). Özellikle Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na dayanarak örgüt içerisinde oluşan ilişkileri inceleyen araştırmalar (Pfeffer ve Cohen, 1984; Pfeffer ve Davis-Blake, 1987; Pfeffer ve Langton, 1988), insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bu perspektif açısından irdelemekte ve örgütün farklı departmanlarının sahip oldukları farklı güç simetrilerinin, kaynak kullanımı, değişiklik yapma ve benzeri alanlardaki kararları ve bu kararların uygulandığı süreç üzerinde etkili olduğuna dair ipuçları sunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi departmanlarının örgüt içerisinde deneyimledikleri ve nispeten aleyhlerine yönelik doğan güç asimetrisi (Legge,1995) bu alanda verilen kararların uygulanabilir olması meselesini polemik bir duruma dönüştürmektedir (Sayılar, 2008, s. 235).

## 5. SONUÇ

Geleneksel perspektif açısından bakıldığında, örgütlerde insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin ötesine geçememekte ve maliyet kalemi olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin rekabetçi ortamda örgütlere önemli bir değer kazandıracığı gerçeği göz ardı edilmiştir. Geçmişten günümüze iş ortamında personel yönetimi olarak görülen insan kaynaklarının rolü artık bir dönüşüme girmiş ve insan kaynakları yönetiminin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Belirsizliğin ve rekabetin yoğun olduğu iş ortamında yetenekli insan kaynağının örgütlere çekilmesinde, elde tutulmasında ve psikolojik refahının yükselmesine olanak tanıyan uygulamaların yürütülmesinde insan kaynakları departmanlarının rolü gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bir örgütün hayatta kalabilmesi, devamlılığını sürdürebilmesi ve aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlaması için yetkin ve kalifiye insan kaynağını

bünyesinde barındırması oldukça elzem görülmektedir. İnsan kaynağı örgütler için stratejik bir kaynak olma niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları departmanı çevresel belirsizliklerin ve sınırlılıkların en etkili şekilde yönetilebilmesi için örgüte yetenekli insan kaynağı akışını sağlayarak örgüt içerisinde departmanlar arasındaki güç dağılımı göz önünde bulundurulduğunda güçlü bir konumda yer almaktadır. Örgüt içerisindeki departmanlar arasındaki güç dağılımı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hedeflenen doğrultuda örgütün faaliyetlerine kanalize edilmesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, İK departmanlarının örgütün stratejisi doğrultusunda aldığı bir takım kararların uygulanması için örgütte karar verici mekanizmalarda yer alması gerekmektedir. Departmanlar arası güç dengelerinde İK departmanının sahip olduğu güç işe alım süreçleri, ücret sistemi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme sistemi, terfi sistemi ve İK analitiği gibi uygulamaların hayata geçirilmesinde önem teşkil etmektedir. Fakat İKY uygulamaları sadece stratejik kararlar doğrultusunda seçilip uygulanmamakta ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı stratejik olmayan belirleyicileri anlama imkânı sunmaktadır. Yapılan teorik inceleme sonrasında İKY uygulamalarının belirlenmesi sürecinde kurumsal ve politik güçlerin de etkili olduğu görülmüştür. Çeşitli örgütlerde hangi İKY uygulamalarının uygulanıp uygulanmayacağına kararı aşamasında insan kaynaklarının değer kazanmasından ziyade örgüte stratejik hedefleri doğrultusunda en az maliyet getiren uygulamalar tercih edilmiştir ve İKY süreçleri ve uygulamaları hukuki, sosyal ve politik güçler tarafından belirlenmiştir. Günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde insan kaynakları departmanları örgütsel hedeflere ulaşmaya zemin hazırlayan İKY uygulamaları ile yetenekli çalışanları örgüte kazandırarak ve elde tutarak ciddi bir işveren markası oluşturma konusunda stratejik bir konum elde edebilir. İK departmanlarının örgütlere çevreye uyum sağlaması ve bağımlılığını azaltması hususunda değerli bir kaynak olan insan kaynağını sağlayarak güç kazanacağı söylenebilir ve bunu üst yönetime aktarabilmesi departmanlar arası güç dengeleri meselesinde avantajlı konumda yer almasını sağlayabilir. Dolayısıyla, İK departmanları örgüte değer katacak yetenekli ve kalifiye çalışanları örgüte çekebildiğini gösterebildiği oranda örgüt içerisinde önemli bir politik güç elde edebilir. Çeşitli sektörlerde Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nı dayanak alarak insan kaynakları uygulamalarının nasıl şekillendirildiği, insan kaynakları departmanlarının kaynak bağımlılığı süreçlerinin yönetiminde nasıl bir rol üstlendiği ve bu süreçlerde insan kaynakları departmanlarının departmanlar arasındaki güç dağılımının nasıl olduğu, hangi insan kaynakları uygulamalarının insan kaynakları departmanlarını güç pozisyonunda üst seviyeye çıkardığı gelecek ampirik araştırmalarda sorunsal olarak göz önünde bulundurulabilir.



Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

**Makale ile ilgili notlar**

Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın tüm süreci, beyan edilen tek yazarı tarafından gerçekleştirilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Abdow, A. I. ve Ariri, Dr. J. (2018). Strategic human resource management in multinational enterprises. *International Journal of Innovative Development & Policy Studies*, 6(1), 42-50.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2011). Örgütlerin İKY uygulamaları çerçevesinde değişen yasal çevreye tepkileri: Yeni bir tepki olarak fırsatçı uyum. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 611-624.
- Alam, A. M. ve Alam, M. (2022). Decentralization, resource splitting and budgetary process: An empirical study. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(1), 67-95. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0017>
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Alqahtani, M. ve Ayentimi, D. T. (2021). The devolvement of hr practices in Saudi Arabian public universities: Exploring tensions and challenges. *Asia Pacific Management Review*, 26, 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.08.005>
- Amalou-Döpke, L. ve Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 444-460. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.003>
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15. baskı). Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management* (7. baskı). Kogan Page Publishers.
- Baker, T. ve Aldrich, H. E. (1999). The trouble with gurus: Responses to dependence and the emergence of employment practices in entrepreneurial firms. Presented at the 18th Annual Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Charleston, SC.
- Baker, T. ve Aldrich, H. E. (2003): The trouble with gurus: Responses to dependence and the emergence of employment practices in entrepreneurial firms.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Boon, C., Den Hartog, D. N. ve Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. ve Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Boxall, P. F. (1996). The strategic Hrm debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>
- Bowen, D. ve Schneider, B. (1988). Services marketing and management: Implications for organizational behavior. B.M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.) içinde, *Research in organizational behavior* (1. baskı, ss. 43-80). Jai Press.
- Brass, D. J. ve Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 441-470. <https://doi.org/10.2307/256588>

- C. Brewster, A. Hegewisch, Lockhart T. ve L. Holden (1992). *The european human resource management guide*. Academic Press.
- Cascio, W. F. (1992). Reconciling economic and social objectives in personnel selection: Impact of alternative decision rules. *New Approaches Empl. Manage.: Fairness Empl. Sell, 1*, 61-86.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies, 18*(1), 43-76. <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review, 29*(3), 341-358. <https://doi.org/10.2307/20159047>
- Çağatay, A. ve Kızılkaya, S. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi aracının liyakate esas görüşlerle olan ilişkisi: Sağlık çalışanları örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23*(1), 249-267. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.798222>
- Davis, G. F. ve Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. C. Bird Schoonhoven ve F. Dobbin (Eds.) içinde, *Stanford's organization theory renaissance, 1970-2000 (Research in the sociology of organizations, Cilt: 28, ss. 21-42)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Droll, S. E. (2013). *Resource dependency the oryandthe inclusion of foreign nationals on the board of directors of publicly traded chilean companies: A multi-case study* (Yayın Nu. 166398272) [Doktora tezi, Georgia State University]. Semantic Scholar. [https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=bus\\_admin\\_diss](https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=bus_admin_diss)
- Ekin, N. (1994). *Endüstri ilişkileri*. Beta.
- Farndale, E. ve Hope-Hailey, V. (2009). Personnel departmental power: Realities from the UK higher education sector. *Management Revue, 20*, 392-412. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2009\\_04\\_Farndale](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2009_04_Farndale)
- Galang, M. C. ve Ferris, G. R. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations, 50*, 1403-1426. <https://doi.org/10.1177/001872679705001104>
- Gaurav, R. C. (2011). *Modern business management*. Pitman's Book Ltd.
- Gerdin, J. (2005). The impact of departmental interdependencies and management accounting system use on subunit performance. *European Accounting Review, 14*, 297-327. <https://doi.org/10.1080/09638180500043485>
- Gilbert, C., De Winne, S. ve Sels, L. (2011). The influence of line managers and hr department an employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management, 22*(8), 1618-1637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>
- Gupta, A. ve Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review, 16*, 768-792. <https://doi.org/10.2307/258980>
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 1-35.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*(2), 397-418.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R.E. ve Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly, 16*, 216-229. <https://doi.org/10.2307/2391831>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., ve Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management, 35*, 1404-1427. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309343469>

- Huselid, M. A., Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., ve Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Jackson, Susan E. ve Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Johnson, B. L. (1995). *Resource dependence theory: A political economy model of organizations*. University of Utah, Educational Resource.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic hrm as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Kelly, J., ve Gennard, J. (2001). *Power and influence in the board-room. The Role of The Personnel/Hr Director*. Routledge & Curzon.
- Kim, S. ve Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00185.x>
- Koç, O. ve Sayılar, Y. (2016). Örgüt araştırmalarında kaynak bağımlılığı perspektifi: Kuramsal bir değerlendirme. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 136-177.
- Konrad, A. M. ve Linnehan, F. (1992). The implementation and effectiveness of equal opportunity employment. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1992(1), 380-384. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1992.17516377>
- Landy, F. J., Shankster, L. J. ve Kohler, S. S. (1994). Personnel selection and placement. *Annual Review of Psychology*, 45, 261-96.
- Lee, M. A. (1994). *Matching human resource strategy to organizational strategy: The behavioral perspective re-visited* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Nova Southeastern University.
- Legge, K. (1995). *Human resource management*. Mcmillanpress Ltd.
- Liu, L., Akkineni, S., Story, P. ve Davis, C. (2020). Using hr analytics to support managerial decisions: A case study. Proceedings of The 2020 Acm Southeast Conference.
- Mahoney, T. A. (1987). Understanding comparable worth: a societal and political perspective. *Research in Organizational Behavior*, 9, 209-45.
- Mello, J. A. (2002). *Strategic human resource management*. South Western Thomson Learning.
- Merdan, E. (2022). Kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin inovasyon performansı ve stratejik insan kaynakları yönetimine etkisi: Kuramsal ve nicel bir değerlendirme. *İşletme*, 3(2), 1-14.
- Meydan, H. C. (2015). Kaynak bağımlılığı kuramı. H. C. Sözen ve H. N. Basım (Eds.) içinde, *Örgüt kuramları* (3. baskı, ss. 179-204 ). Beta Basım Yayın.
- Miller, P. ve O'leary, T. (1989). Hierarchies and American ideals, 1900-1940. *Academy of Management Review*, 14, 250-265. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4282114>
- Mirza, Ş. ve Dağdeviren, İ. E. (2020). Kaynak bağımlılığı kuramı, gelişimi ve örgüt kuramına katkıları. E. Sarıkaya (Eds.) içinde, *Sosyal ve beşerî bilimlerde teori ve araştırmalar* (1. baskı, ss. 529-550). Gece Kitaplığı.

- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory–How well does it explain behavior of organizations?. *Management Revue*, 19(1/2), 9-32.
- Noe, R.A. ve Ford, J. K. (1992). Emerging issues and new directions for training research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 345-384.
- Okechukwu, E. U., Udochukwu, O., ve Eze, J. (2016). Application of strategic human resource management in manufacturing organizations in Enugu State. *Ng-Journal of Social Development*, 5(3), 23-33.
- Osterman, P. (1984). *Internal labor markets*. The MIT Press.
- Osterman, P. (1992). Internal labor markets in a changing environment: Models and evidence. D. Lewin, O. Mitchell, P. D. Sherer (Eds.) içinde, *Research frontiers in industrial relations and human resources* (1. baskı, ss. 273-308). Ind. Relat. Res. Assoc.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-113. <https://doi.org/10.2307/2391748>
- Pao, H.-W., Lee, C.-Y., Chung, P.-H. ve Wu, H.-L. (2018). Hiring decisions on certified manpower: The resource dependence and social contagion views of institutional innovators. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 514-535. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2017-0070>
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependence perspective on incorporate relations. M. S. Mizruchi ve M. Schwartz (Eds.) içinde, *Intercorporate relations: The structural analysis of business* (1. baskı, ss. 25-55). Cambridge University Press.
- Pfeffer, J. (1976). Beyond management and the worker: The institutional function of management. *Academy of Management Review*, 36-46. <https://doi.org/10.2307/257485>
- Pfeffer, J. (1995). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2005). Developing resource dependence theory. How theory is affected by its environment. K. G. Smith ve M. A. Hitt (Eds.) içinde, *Great minds in management: The process of theory development* (1. baskı, ss. 436-459). Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1978). The micropolitics of organizations. M. W. Meyer ve Associates (Eds.) içinde, *Environments and organizations* (1. baskı, ss. 29-50). Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. ve Cohen, Y. (1984). Determinants of internal labor markets in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29, 550-572. <https://doi.org/10.2307/2392939>
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-108.
- Pfeffer, J. ve Davis-Blake, A. (1987). Understanding organizational wage structure: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*, 30(3), 437-455. <https://doi.org/10.2307/256008>
- Pfeffer, J. ve Langton, N. (1988). Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 588-606. <https://doi.org/10.2307/2392645>
- Pfeffer, J. ve Moore, W. (1980). Power in university budgeting: A replication and extension. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 637-653.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford Business Classics.



- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper&Row.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations. A resource dependence perspective* (2. baskı). Harper & Row.
- Pfeffer, J. ve Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Phillips, J. ve Gully S. M. (2009). *Strategic staffing*. Pearson Prentice Hall.
- Provan, K. G., Beyer, J. M. ve Kruytbosch, C. (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 200-250. <https://doi.org/10.2307/2392452>
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473. <https://doi.org/10.2307/2391803>
- Sayılar, Y. (2005). İnsan kaynakları yönetimi alanında kuram ve araştırmanın gelişimi: Stratejik olan ve olmayan perspektiflerden bir inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 55-74.
- Sayılar, Y. (2008). Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından stratejik seçim ve kurumsal belirlenimin olası etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(2), 220-249. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_000000207](https://doi.org/10.1501/SBFder_000000207)
- Selznick, P. (1949). *Tva and the grass roots: A study of politics and organization* (Cilt: 3). University of California Press.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (2007). *Strategic human resource management* (2. baskı). Oxford, Blackwell.
- Schuler, R. ve Walker, J. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, Summer, 5-19.
- Sharifian, M., Shahrabi, N. ve Rohani, M. (2018). "Big fish" or "small fish": How institutional theory and resource dependence theory explain institutional change in organizational field. *Journal of Marketing and Strategic Management Jmsm*, (12), 54-67.
- Shin, D. Y., Weech-Maldonado, R. ve Chang, J. (2020) The impact of market conditions on RN staffing in hospitals: Using resource dependence theory and information uncertainty perspective. *Risk Management and Healthcare Policy*, 13, 2103-2114. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S274529>
- Smith-Cook, D. ve Ferris, G. R. (1986). Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline. *Human Resource Management*, 25(3), 441-458. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250308>
- Soysal, A., ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347. <https://doi.org/10.30976/susead.302170>
- Suri, N., ve Lakhanpal, P. (2022). People analytics enabling hr strategic partnership: A review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 0(0), 1-35. <https://doi.org/10.1177/2322093722111959>
- Taylor, S., Beechler, S., ve Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985. <https://doi.org/10.2307/259160>

- Toh, S. M., Morgeson, F. P. ve Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864-882. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.864>
- Tokgöz, N. , Taşcı, D. , Koç, U. , Türker, Y. ve Yalçınkaya, A. (2020). İmalat sektöründe faaliyet gösteren Kobi'lerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirleyicileri: Eskişehir örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 49-68.
- Tokgöz, N. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları sonuç kartı. *Stratejik Performans Yönetimi* (ss. 156-178). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Truss, C. ve Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686. <https://doi.org/10.1080/09585199400000053>
- Ulrich, D., ve Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D. ve Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481. <https://doi.org/10.2307/258287>
- Ünnü, N. A. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). The transformation from human resource management to “strategic” human resource management. *Ege Academic Review*, 9(4), 1171-1192.
- Üsdiken, B. (2007). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: kaynak bağımlılığı yaklaşımı. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der) içinde, *Örgüt kuramları* (1. baskı, ss. 77-133). İmge Yayınevi.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Wigdor, A.K. ve Sackett, P. R. (1993). Employment testing and public policy: the case of the general aptitude test battery. H. Schuler, J. L. Farr ve M. Smith (Eds.) içinde, *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (1. baskı, ss. 183-204). Lawrence Erlbaum.
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wright, P. (1998). Strategy-hr fit: does it really matter?. *Human Resource Planning*, 21(4), 56-59.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320. <https://doi.org/10.1177/01492063920180020>
- Wright, P. M. ve Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5)
- Wry, T., Cobb, A. J. ve Aldrich, E. H. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 439-486. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.781862>