

**ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİ:
KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME**

Oktay KOÇ

Yücel SAYILAR

Uludağ Üniversitesi

ÖZET

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, sistem ve/veya koşulsallık yaklaşımlarının ardından örgüt-çevre ilişkilerini, güç ve bağımlılık ilişkileri temelinde incelemiştir. Kuram çevrenin etkilerini önplana çıkartarak örgüt araştırmaları içinde dikkate değer bir izlek oluşturmuştur.

Kuram kapsamında; kaynak ve bağımlılık, güç ve politik ilişkiler, çatışma, özerklik, meşruiyet, belirsizlik, uyum (congruence), kontrol ve kaynak yoğunlaşması (resource intensivty) gibi kavramlar ile yönetici değişimi (executive succession), bağlanmalar/örtüşen yönetim kurulu üyelikleri (interlocking directorates), kooptasyon (cooptation), ortak girişimler (joint-ventures), stratejik birlikler (strategic alliences), birleşme ve satın almalar (mergers and acquisitions) gibi olgular, çevresel bağımlılığa karşı verilen stratejik cevaplar olarak kabul edilmiştir. Kuram, bu olguların bir kısmında güçlü bir açıklayıcı çerçeve getirirken, bazı olguları açıklamak konusunda yetersiz kalmış ve eleştirilmiştir.

Öte yandan, kuramın araştırmacılarının güçlü görgül destekler ortaya koyamadığı, alternatif stratejik cevaplara karşı ilgisiz kaldığı, yasal düzenlemelerin etkisinin çok kere gözardı edildiği ve kuramın varsayımlarının farklı kurumsal ve ulusal bağlamlarda test edilmediği yolunda eleştiriler de gündeme getirilmiştir.

Mevcut çalışmada, ilgili literatür taranarak Türkiye’de oldukça sınırlı ilgi gören Kaynak Bağımlılığı Kuramı’nın gelişen ve eleştirilen yönlerinin yerli yazına aktarılması ve böylece gerek mevcut kuramsal bilginin, gerekse kuramın geliştirilmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çevre, Güç, Bağımlılık, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Stratejik Cevaplar

***RESOURCE DEPENDENCE PERSPECTIVE IN ORGANIZATIONAL STUDIES:
A THEORETICAL PERSPECTIVE***

ABSTRACT

Resource Dependence Theory examines organizational - environment relations on the basis of power and dependency relations after system and/or contingency approach. The theory has established a considerable path within the organization's research by highlighting the effects of the environment.

Within the scope of the Theory some term such as resource and dependency, power and political relations, conflict, autonomy, legitimacy, uncertainty, congruence, resource intensity and some phenomena such as executive succession, interlocking directorates, cooptation, joint-ventures, strategic alliance, mergers and acquisitions have been accepted as strategic responses to environmental dependence. While the theory has provided a strong explanatory framework in some of these cases, it has been criticized and insufficient to explain some facts.

On the other hand, theory researchers have been criticized because have not produce strong empirical support, have been uninterested to alternative strategic responses, the effects of legal regulations has been overlooked many times and the assumptions of the theory have not been tested in different institutional and national contexts.

This work is intended to transferring the evolving and criticized aspects of the Resource Dependence Theory which is limited interest in Turkey, to the domestic literature by searching the relevant literature thus contributing to the development of existing theoretical knowledge, as well as the theory.

Keywords: Environment, Power, Dependence, Resource Dependence Theory, Strategic Responses

GİRİŞ

Örgütlerin oldukça geniş ve belirsizliklerle dolu bir çevrede faaliyet gösteren (Child, 1972; Duncan, 1972; Davis ve Powell, 1992; Aldrich ve Pfeffer, 1976) çok taraflı politik koalisyonlar oldukları (March, 1962) bilinmektedir. Bu anlamda çevrenin örgütleri, kaynakları erişilebilir kılarak ya da elinde tutarak (Aldrich, 1979:61) veya hızlı değişim ve karmaşadan kaynaklanan belirsizlikle karşı karşıya bırakarak etkilediği (Aldrich, 1976); örgütlerin ise bunun karşısında, çevreyi sürekli taradıkları (Aldrich ve Reiss, 1971) ve çevreye karşı uygun stratejik cevapları vermeye yöneldikleri ifade edilmektedir (Child, 1972; Oliver, 1991). Dolayısıyla üzerlerinde belirlenimci etkisi oldukça yüksek bir çevrede yaşamlarını sürdürmek için çok farklı bileşenlerle en yalın haliyle karşı karşıya gelmek veya işbirliği yapmak durumunda olan örgütlerin, şizoid (içine kapalı) bir anlayışla başarılı olmaları veya hayatta kalmalarının mümkün görünmediği ileri sürülebilir.

Örgüt-çevre ilişkileri açısından, Emerson'ın (1962) güç ve mübadele bağlamı varsayımlarını da temele alarak Pfeffer ve Salancik (1978), daha önce araştırmacılarca çok açık olarak tartışılmayan “örgütlerin kısıtlarına yanıtları” üzerinden Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nı⁸ geliştirmişlerdir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Böylece yazarlar 60'ların sonlarından itibaren yürüttükleri araştırmaların sonuçlarını, kaleme aldıkları External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective/Örgütlerin Dışsal Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakışı⁹ (1978) isimli kitaplarında bir araya getirmişlerdir. Kitapta ilk derli toplu ifadesini bulan KBK, örgütlerin yaşamlarını sürdürmek adına çevreye bağımlı olduklarını; kaynak ve destek amacıyla muhtaç buldukları çıkar gruplarının taleplerini karşılamaları halinde ise ancak etkin olabileceklerini ileri sürerek, ilgili dönem için oldukça yenilikçi bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Zamanla KBK, örgüt-çevre ilişkileri özelinde güç ve bağımlılık konularına odaklanan araştırmacıların başvurmaları zorunlu bir kavramsal çerçeve haline gelmiştir (Davis ve Cobb, 2010:4). Kuramın genel olarak, örgütlerin devamlarını sağlayacak bütün kaynakları veya işlevleri içsel olarak üretemeyecekleri ve bu nedenle gerekli kaynaklar ile hizmetleri sağlayabilecek çevredeki unsurlarla ilişki ve etkileşime girişmek zorunda oldukları (Aldrich ve Pfeffer, 1976) düşüncesine dayandığı ileri sürülebilir. Bununla birlikte başlangıçta kuramın, birleşmeler ve yönetim kurulu birlikteliklerine ilişkin ekonomik kuramlara alternatif bir bakış

⁸ Bundan böyle KBK olarak isimlendirilecektir.

⁹ Üsdiken (2007: 77) “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” olarak Türkçeleştirmiştir.

getirmek ve mevcut pazar hatalarının birçoğunun temelinde bulunan örgütlerarası ilişkilerin bağlamını anlamak (Pfeffer, 2003: xxv; Pfeffer ve Salancik,1978:1) adına yola çıktığını da hemen ifade etmek gereklidir.

Bu temelde normatif ve pozitif bir kuram olarak KBK (Casciaro ve Piskorski, 2005), örgüt-çevre ilişkisinde özellikle çevrenin karmaşıklığı ve belirlenimciliği (Pfeffer ve Salancik, 1978; 2003; Provan vd, 1980), istikrar, kontrol (Pfeffer ve Salancik, 1978) güç ve politik ilişkiler (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 1978; 2003; Santos ve Eisenhardt, 2009) ile örgütsel özerlik (Aharoni vd, 1981; Casciaro ve Piskorski, 2005; Dant ve Gundlach, 1999) ve bu kapsamda örgütsel performans (Drees ve Heugens, 2013) gibi konulara odaklanarak, öte yandan örgüt-çevre ilişkileri bağlamında stratejik işbirlikleri (Pfeffer ve Salancik, 2003; Kale vd, 2002), satın alma ve birleşmeler (Casciaro ve Piskorski, 2005; Galbraith ve Stiles, 1984; Vermeulen ve Barkema, 2001), yönetime atamalar (Örn: Davis, 1996; Westphal vd. 2006), yönetici değişikliği (Harrison vd, 1988; Pfeffer ve Salancik, 1978; Westphal vd, 2006) ve örtüşen yönetim kurulu üyelikleri (Galaskiewicz vd, 1985; Ong vd, 2003; Zajac, 1988) gibi girişimsel cevapları özgün biçimde öne çıkartarak, örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında baskın bir pozisyon elde etmiştir (Hillman vd, 2009:1404). Bu anlamda kuramın, daha önceki çalışmalarda çözümlenmeyen, “yönetimsel algılama” ve “stratejik seçim” (Pfeffer ve Slancik, 1978) başlıkları altında iki temel hususun altını çizerek de diğerlerine göre farklılaştığı ifade edilebilir.

Öte yandan, her ne kadar örgüt düzeyinde araştırmalar için daha uygun olduğu bazı araştırmacılarca (Davis ve Powell, 1992; Finkelstein, 1997) belirtilmiş olsa da Wry vd’ne göre (2013) KBK, karşılıklı mübadele ilişkilerinde ortaya çıkabilecek kısıtların kaynaklarını açıklığa kavuşturmada ağ kuramı araştırmacılarına (Burt, 1983); örgütün ilgisini hangi unsurlara vermesi gerektiği konusunda paydaş kuramcılarına (Frooman, 1999); temel varsayımlarını desteklemesi (DiMaggio ve Powell, 1983) yanında, eyleyen ve stratejik eylem (Oliver, 1991) konularında derinleşmelerine yardımcı olması bakımından yeni kurumsal kuram araştırmacılarına önemli katkılar sağlamıştır. Bunlara karşın kuram, daha çok bir metafor gibi algılanması (Casciaro ve Piskorski, 2005; Wry vd, 2013) nedeniyle zaman içerisinde popülerliğini bir miktar kaybetmiş gibi görünmektedir.

Yine de Wry vd’ne göre (2013), araştırmacılar için KBK’yı unutulmuş yönleri itibariyle yeniden ele almaya dönük önemli güncel olanaklar hala mevcuttur. Bu önermeden hareketle, bu çalışma

ile örgütsel analizler açısından KBK'yı, bir literatür araştırması vasıtasıyla ele alarak, Türkçe yazına ayrıntılı biçimde aktarmak amaçlanmıştır. Zira Üsdiken'e göre (2007:124), KBK'nın Türkiye'de gördüğü ilgi çok sınırlı olmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın literatür taramasına dayandırılması; genel olarak kuramsal bilginin ve dolayısıyla kuramın incelenmesi, daha özel olarak da geniş çaplı araştırmaların yapılmasını sağlayacak araştırma problemlerinin ortaya konması (Lorenz ve Lützkendorf, 2011) gibi beklentilerle açıklanabilir. Bu çerçevede çalışmada incelemeye tabi tutulan konular; kuramın gelişimsel süreci içerisinde araştırılması önerilen kritik hususlar temelinde, kuramın gelişimine katkıda bulunan ana akım çalışmalar (özellikle meta analiz yöntemiyle gerçekleştirilenler: Davis ve Cobb, 2010; Drees ve Heugens, 2013; Wry vd, 2013) incelenerek belirlenmiştir.

Bu kapsamda çalışmada Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nı öncelikle örgüt-çevre ilişkileri kapsamında ele alınması uygun bulunmuştur. Kuram'ın merkezinde bulunan kavramları, çalışmanın ikinci bölümünde; çevresel ilişkilerin yönetimine dönük stratejik önermeler üçüncü bölümde sunulmaktadır. KBK'na ilişkin olarak, özellikle 2000'lerden itibaren başlayan yeniden değerlendirmeler, meta analiz çalışmaları ve tartışmalar etrafında, Kuram'a yöneltilen eleştiriler ve diğer araştırmacılar tarafından dile getirilen kavramsal/metodolojik kısıtlar dördüncü bölümde yer almaktadır. Sonuç ve araştırmacılara öneriler ise çalışmanın beşinci bölümünü oluşturmaktadır.

Örgüt-Çevre İlişkileri ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Örgütlerin, faaliyetleri bağlamında gereksindikleri kritik kaynakların bir fonksiyonu olarak, çevrelerine bağımlı bir şekilde yaşamlarını sürdürmek zorunda oldukları bilinmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Bu anlamda örgüt-çevre ilişkisine farklı bakış açıları ve yöntemler ile odaklanan çeşitli çalışmaların mevcut olduğu ifade edilebilir (Hannan ve Freeman, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Bunlar arasında KBK ise, Pfeffer ve Salancik tarafından kaleme alınan "External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" isimli kitap ile biçimsel bir çerçeveye oturmuştur. Öncülü olarak kabul edilebilecek sistem ve/veya koşul bağımlılık gibi kuramlara göre, "örgütlerin, çevresel güçler tarafından nasıl kuşatıldıklarına ve bu kuşatmaya nasıl stratejik karşılıklar verdiklerine (Pfeffer ve Salancik, 1978)" daha derinlikli biçimde odaklanarak özgün bir izlek oluşturmuştur. Aslında KBK'nın yerleştiği bu izleğin, örgütü, çevre ile kuşatılmış varsaymanın yanı sıra, içsel süreçlerde gücü ve politik mücadeleleri de kapsamıyla iki yönlü olarak yapılandırıldığını ileri sürmek de mümkündür (Davis ve Cobb, 2010; Üsdiken 2007:79). Bu anlamda KBK'nın

mirasını paylaştığı genel sistem teorisyenleri de zaten, açık sistem anlayışı kapsamında örgütsel işleyiş ve davranışı açıklarken, sadece örgüt içerisinde değil, örgütlerarası alanda çeşitli enerji (girdi) aktarımlarının da bilincinde olan bir örgüt tasavvurundan yola çıkmışlardır (Negandhi ve Reiman, 1973; Kast ve Rosenzweig, 1972).

Nitekim Pfeffer ve Salancik de (2003:3) örgütsel işleyişi; örgütsel yapı, liderlik, işlemler, talimatlar veya amaçların bir sonucu olmanın yanı sıra, örgütlerin faaliyette buldukları çevre ile o çevreden kaynaklanan kısıtlara göre de şekillenen bir süreç olarak ele almaktadırlar. Dolayısıyla hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bakılmaksızın örgütlerin (Pfeffer ve Salancik, 2003:2), tek yönlü olarak salt iç veya dış baskılara/bağımlılıklarına değil her ikisine birden cevap vermeye çabaladıklarını ileri sürmektedirler. Nihayet, kendilerinde mevcut olmayan kritik kaynaklar için çevreleriyle ilişki kurmaları zaruri olan örgütlerin (Pfeffer, 1982:195), çevrenin ürettiği birçok kısıtlar, belirsizlikler ve koşulsallıkları (Aldrich ve Pfeffer, 1976) müzakere edip yönetebilmek için (Oliver, 1991) özenle örüntülenmiş taktik repertuarlarına (Davis ve Cobb, 2010) ihtiyaç duyacakları ifade edilebilir. Diğer bir deyimle örgütler, çevrelerine karşı edilgen ve pasif varlıklar değildirler. Aksine, girdikleri etkileşim sürecinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerini yönetebilmek için alternatif eylem seçenekleri geliştirebilmekte ve uygulayabilmektedirler.

Öte yandan, Provan vd (1980) bu geniş repertuarı iki başlık altında genelleştirerek örgütlerin, diğer örgütlerin gereksindiği kaynakları kontrol etme ve kaynaklar için diğer örgütlere olan bağımlılıklarını azaltma yoluyla çevreye stratejik karşılıklar verebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Ancak burada hemen ifade etmek gerekir ki, örgütlerin, her çevresel baskı veya talebe tamamen karşılık vererek değil (Wry vd, 2013), uygun kaynaklar için uygun karşılıkları vermeleri halinde hayatta kalabilmeleri ancak mümkün olabilecektir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Hillman vd. (2009) bu doğrultuda, çevrenin değerlendirilmesi ve yönetilmesine dönük stratejiler bakımından örgütlerce karşılıklılık, güç ve kültür gibi bazı mikro perspektiflerin yapılandırılması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bunlarla birlikte Pfeffer ve Salancik, (1978:45) stratejik cevapların temelini oluşturan bağımlılık düzeyinin, üç temel faktör tarafından belirlendiği ileri sürmüşlerdir. Bu faktörlerden birincisi, örgütün faaliyetlerini ve yaşamını devam ettirmek üzere ihtiyaç duyduğu kaynağın önem düzeyi; ikincisi, ilgili çıkar

grubunun kaynak tahsisi ve kullanımı üzerindeki takdir hakkı ve nihayet üçüncüsü ise, ilgili kaynaklara ilişkin alternatiflerin azlığı veya çıkar gruplarının kaynağı kontrol düzeyidir.

Son olarak her ne kadar Casciaro ve Piskorski (2005) kuramın temel varsayımını; “örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için, kritik kaynakların dışsal çevreden tedarik edilmesi ve ortaya çıkacak belirsizliğin azaltılması için de çeşitli taktiklerle bağımlılıkların yeniden yapılandırılması gereklidir” düşüncesine dayandırsa da Hillmann vd, (2009) KBK’yı benzerlerinden ayıran varsayımları daha genişçe şu şekilde belirlemişlerdir:

-Toplumu ve içindeki karşılıklı ilişkileri anlamak için incelenmesi gereken temel birim örgütlerdir.

-Örgütler bağımsız veya çevreden soyutlanmış varlıklar değildirler. Aksine diğer örgütlerle girdikleri karşılıklı bağımlılık ilişkileri ağı tarafından kuşatılmışlardır.

-Bu bağımlılık ilişkisi, bağımlı olan tarafın davranışlarına ilişkin belirsizlikle birlikte ortaya çıktığında, örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olması bir sorunsal haline gelmektedir.

-Örgütler, bütünüyle başarılı sonuçlar vermese ve yeni bağımlılık ilişkileri yaratılmasına sebep olsa da mevcut bağımlılık ilişkilerini yönetmeye dönük (stratejik) eylemlere girişmektedirler.

-Bu bağımlılık ilişkileri hem örgütler arasında, hem de örgüt içinde ortaya çıkan gücün kaynağıdır ve bu güç, örgütün davranış seçeneklerini belirleyen bir etkiye sahiptir.

Bunlara ek olarak Oliver’ın (1991) Yeni Kurumsal Kuram ile karşılaştırırken sıraladığı KBK’ya ilişkin temel varsayımlar ve odaklanılan ana konular ile Ulrich ve Barney’yin (1984) kurama ilişkin belirlemeleri, mevcut çalışma için aşağıdaki gibi uyarlanmıştır:

Açıklayıcı Unsur	Varsayım	Odak
Örgütsel Davranışın Bağlamı	<ul style="list-style-type: none">-Örgütsel tercih, çoklu dışsal baskılarca kısıtlanmıştır.-Örgütsel çevre, kolektif ve birbirine bağlıdır.-Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, dışsal talep ve beklentilere yanıt verebilirliğine bağlıdır.-Örgütler, istikrar ve öngörülebilirlik arayışındadır.	<ul style="list-style-type: none">-Faaliyet çevresi-Aktif tercih davranışı-Karşılıklı bağımlılıklarla başa çıkma-Görünür baskılar-Uyum-Kısıtlı kaynakların yönetimi-Belirsizliğin azaltılması-Güç ve nüfuz

Örgütsel Davranışın Güdüsü	-Örgütler, meşruiyet arayışındadır. -Örgütler, çıkarları doğrultusunda hareket ederler.	-Kaynak hareketliliği -Dışsal ölçütlerin kontrolü -Politik ve ölçülebilir çıkarlar -Uyum sağlamama/Karşı çıkma -Kendi kendine hizmet
-----------------------------------	--	--

Tablo 1: Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın Odağı ve Ana Varsayımları (Oliver, 1991'den uyarlanmıştır)

İlk bakışta, yukarıdaki tabloda, örgüt açısından “faaliyet çevresi” gibi bir an için dar kabul edilebilecek bir kavramlaştırma yapılmış olmaktadır. Ancak KBK'nın, aslında daha geniş bir çerçeveden örgütlerin sosyal çevresine (Pfeffer ve Salancik, 1978) ve yanı sıra, devlet baskısının örgütler üzerindeki etkilerine de odaklandığı (Pfeffer, 1972; Salancik, 1979), söz konusu çevrenin Davis ve Powell'ın da (1992) belirttiği gibi örgütün sınırları dışında kalan bütün kilit unsurları içerdiği de ifade edilmelidir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramını Temellendiren Kavramlar

Kurama katkı yapan başta Pfeffer ve Salancik olmak üzere birçok araştırmacı (Aharoni vd, 1981; Galaskiewicz vd, 1985), örgüt-çevre ilişkilerini inceleme konusu yaparken, bu ilişkiyi yapılandıran ve/veya etkileyen bir takım kavramları da merkeze alarak etraflıca tartışmışlar ve bu kavramlar, kuramı temellendiren değişkenler olarak zamanla birçok araştırmacının da konusu olmuşlardır (Alexander ve Wells, 2008; Casciaro ve Piskorsky, 2005). Bu anlamda kuramda ağırlıklı olarak yer verilen kaynak ve bağımlılık, güç ve politik ilişkiler, çatışma, özerklik, meşruiyet, belirsizlik, uyum, kontrol ve kaynak yoğunlaşması kavramları, mevcut çalışmanın kapsamına alınmış ve çalışmanın bu bölümünde tartışılmıştır. Burada hemen ifade etmek gereklidir ki; KBK ile ilişkilendirilebilecek başka kavramlar elbette mevcut olabilecektir. Ancak, bu çalışmada, araştırmacılarca sıklıkla işlenen ve diğerlerine göre daha fazla ağırlık verilen kavramlara odaklanılmış ve incelemeye konu edilecek kavramların seçiminde, kuramı daha güncel olarak ele alan meta-analiz temelli ana akım çalışmalardan yararlanılmıştır (Davis ve Cobb, 2010; Drees ve Heugens, 2013; Wry vd, 2013).

Kavramların elinizdeki metin içerisinde ele alınışı, tamamen kuramsal izleği takip etme eğilimi taşımaktadır. Diğer bir deyişle kuramsal kaynaklarda işlenen ve sunulan kavramlar, “neyi ifade etmiş ve nasıl ele alınmış” ise, mevcut çalışmada da aynı şekilde incelenmiş ve tartışılmıştır.

Kaynak ve Bağımlılık

Karar ve uygulamaları itibariyle kaçınılmaz bir şekilde çevre koşullarına bağlı olan örgütlerin (Pfeffer, 1972), bu bağımlılıklarının temelinde varlıkları için gereksindikleri kaynaklar bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Pfeffer ve Salancik'e göre (2003:43), para, fiziksel girdiler (hammadde, malzeme, araç, gereç), insan kaynağı veya bilgi, bu türden bağımlılıkları yaratabilecek kaynaklar olup, örgütlerin bu kaynaklar itibariyle çevreye bağımlılıkları, faaliyetleriyle ilgili tüm unsurları tam olarak kontrol edememeleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Burada hemen değinmekte yarar var ki, örgütlerin bağımlılıkları; ikili bir bağımlılık ilişkisinin ötesinde, çok daha geniş bir çevreye yapılandırılmış bir kitleye dayanır (Benson, 1975). Böylesi bir çevrede, salt kaynak tedariği açısından yaygın bağlantılar edinip sürdürebilen örgütlerin (Provan vd, 1980) değil, Cook'un da (1977) belirttiği gibi, ağdaki kaynak akışı üzerinde kontrolü olan örgütlerin olasılıkla çok daha güçlü olarak öne çıkacakları ileri sürülebilir.

Bu anlamda, bağımlılık; belirli bir girdi veya çıktının örgüt için önemine ve bunların görece az sayıda örgüt tarafından kontrol edilme düzeyine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. (Pfeffer ve Salancik, 1978; 51). Dolayısıyla gereksindikleri dışsal kaynakları edinmek ve sürdürmek açısından yapılarını ve davranış kalıplarını değiştiren koalisyonlar olarak örgütlerin (Ulrich ve Barney, 1984), bu koalisyonu devam ettirdikleri sürece ancak hayatta kalabilecekleri belirtilmelidir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 26). İşte tam da bu amaçla örgütler, çevre ve örgütün yönetimi için strateji ve taktikler geliştirmek durumundadırlar (Aldrich, 1979:5; Davis ve Cobb, 2010; Oliver, 1991). Bu varsayımlardan hareket edildiğinde, örgütlerin, başka örgütlere bağımlılıklarının niteliği ve düzeyleri ile nihayet başarılarını belirleyen temel bir takım koşulların varlığından da söz etmek gerekecektir. İşte KBK temelde bu koşul ve/veya kısıtlar çerçevesinde örgüt-çevre ilişkilerini ele alan farklı bir bakış açısını ifade etmektedir.

Bunlarla birlikte Pfeffer ve Leong (1977) kaynak bağımlılığı ile belirsizliğin azaltılması arasındaki ilişkide, bağımlılığı yaratan kritik kaynağın, belirsizliklerle başa çıkabilme düzeyini de etkileyeceğini ileri sürmektedir. Daha açık olarak ifade etmek gerekirse, örgütün elde etmeye yöneldiği kaynağın örgütün gereksinimlerini büyük ölçüde karşılaması halinde, bu kaynağa ve dolayısıyla o kaynağı elinde tutan örgüte bağımlılık düzeyi de o ölçüde artacaktır. Yanı sıra örgütlerarası etkileşimde, bir örgütün diğerinden daha az bağımlı olması halinde, asimetric bir bağımlılığın ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır (Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Salancik, 1978). Demek oluyor ki, örgütlerarası kaynak mübadelesinde, her zaman karşılıklı dengelilik halinin

bulunması zorunlu değildir ve hatta belki de asimetrik bağımlılık, denge haline göre daha çok karşılaşılan bir durumdur.

Güç ve Politik İlişkiler

KBK'ya göre güç, örgütün çevresine verdiği cevapların temel yönlendiricilerinden biridir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Davis ve Cobb (2010) bu anlamda, örgüt içerisinde güç ile çevrenin yönetimine dönük arayışları bir araya getiren en kapsamlı kuramın, belki de KBK olduğunu ileri sürmektedirler. Esasen güç, hem örgütün iç yapısındaki ilişki ve kararlarda, hem de dış çevresindeki aktörlerle girdiği mücadele sürecindeki örgütsel karar ve uygulamalarda belirleyici olmaktadır (Pfeffer, 1992; Davis ve Cobb, 2010). Bu anlamda bir örgütün diğerleri üzerindeki etki gücünün, kaynak kontrolü konusundaki özerklik/takdir hakkı düzeyiyle birlikte, diğer örgütün bağımlılık düzeyi ve söz konusu güce karşılık verebilme potansiyeline göre değişebileceği ileri sürülebilir (Pfeffer ve Salancik, 2003:52). KBK'nın temelini oluşturan bu varsayım, aslında Emerson'ın (1962) belirttiği "A'nın B üzerindeki gücü, B için değerli olan kaynakları kontrol etmesinden ve bu kaynaklara (B'nin) başka bir şekilde erişim olanağının bulunmamasından kaynaklanmaktadır" düşüncesine dayanır. Aslında bu ifade, tek yönlü olarak A'nın B'ye tahakkümü anlamına gelmemektedir. Her ne kadar A ve B'nin birbirlerinden bağımsız oluşturuldukları kabul edilse bile, uygulamada kaynaklara ihtiyaç duyan-kaynakları sağlayan ikilemesinde aktörlerin/ tarafların, karşılıklı olarak birbirine bağlanmış oldukları sonucu ortaya çıkarmaktadır. Thompson ve McEwen'in (1958) deyişiyle örgütler açısından güç ve bağımlılık ilişkilerinde, örgütün baskın olduğu bir düzeyden, çevresi tarafından tamamen baskılanmış bir düzeye kadar uzanan bir ilişkiselliğin olabileceği ifade edilmelidir. Böylece örgütler çeşitli senaryolar altında, diğer örgütlerle aralarında oluşan güç ilişkilerini sürekli ayarlayarak (Ulrich ve Barney, 1984), belirsizlikten kaçınmaya çabalamaktadırlar (Finkelstein, 1997).

Örgütler arasında, kaynaklar üzerinden sürdürülen tipik bir oyun gibi kurgulanabilecek güç ilişkilerinin, kuramın üç temel düşüncesine dayandığını ileri süren Davis ve Cobb (2010), örgütlerin özerkliklerini arttırmalarını ve çıkarlarının peşinden gitmelerini sağlayacak stratejiler ile örgütün içsel ve dışsal faaliyetlerini anlama noktasında gücün oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, örgütlerarası ilişkilerde kaynaklara bağımlılık düzeyinin asimetrik bir nitelik taşıması (Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Salancik, 1978), gücün yapılanması ve nihayet bu doğrultuda örgütlerin alandaki yerleşimi açısından da asimetrik bir biçimin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Eğer bu doğru ise, örgütlerin, çevrenin baskıları

karşısında yöneldikleri stratejik cevaplar temelinde mevcut asimetrik yapılanmanın (veya işleyişin) yönetilmesi arzusunun da yer aldığı ileri sürülebilir. Bir organizasyonun gücü, cevapları kontrol edebilmesi ve diğer kaynaklara olan bağımlılıklarını azaltabilmesine ilişkin bir ölçüdür (McKay, 2001; Provan vd, 1980; Thompson, 1967). Güce sahip örgütler, güçlerini daha geniş olarak kullanabilmek amacıyla oyunun kurallarını kendi lehlerine düzenlemeye çalışırken güçsüz olan örgütler ise, daha güçlü örgütlerden korunmak amacıyla kural ve normlara sınırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Çatışma

Pfeffer ve Salancik (1978: 66), örgüt sistemlerinin bir başka özelliğinin çatışma ve anlaşmazlık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre bir anlamıyla çatışma, yoğunlaşmanın zıddıdır ve bundan dolayı birbirine bağımlı faaliyetleri koordine etme kabiliyetinin yokluğunu ifade eder. Çatışmanın var olması, koordinasyonun azalacağı anlamına gelir. Sosyal sistemin hedef veya amaçları üzerindeki anlaşmazlık halini işaret eden çatışma, bu yönüyle bağımlılıktan farklılaşır. Zira bağımlılık ilişkisinde aktörler, sistemin işlemlerini sağlayacak karşılıklı hedef veya amaçlar ile bunların gerçekleştirilmesini sağlayacak kaynaklar ve bunların kazanımı konusunda da uzlaşmış olabilmektedirler. Eğer bağımlı aktörler, benzer tercihleri paylaşıyorlarsa, karşılıklı bağımlılık ilişkisi çatışma doğurmaz. Dolayısıyla örgütlerarası ilişkilerde ağda bulunan bütün örgütlerin, birbirlerine muhalif olabilecek karar veya faaliyetlerden kaçınmaları gerekmektedir. Pfeffer ve Salancik'e göre (1978:67), eğer karşılıklı bağımlılık ilişkisi yok ise, çatışmadan da bahsetmek olası değildir. Zira bağımlılıklar, doğaları gereği, örgütlerin birbirine temas etmesini; her temas ise, karşılıklı beklenti ve taleplerin uzlaştırılmasını gerektirmekte, değilse, çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir. Ancak buradan bütün bağımlılık ilişkilerinin çatışma doğuracağı sonucunu çıkarmak yanlış olacaktır. Bağımlılık çatışma için gerekli, ancak yeterli bir koşul değildir (Pfeffer ve Salancik, 1978:67).

Pfeffer ve Salancik'e göre (1978) çatışmanın ana nedeni, kaynak kıtlığıdır. Bu nedenle kaynak kıtlığı ile karşılaşan örgütlerin, çatışmayı uyuma dönüştürmek amacıyla düzenli olarak yollar aradıkları ifade edilebilir. Bu durum, örgütsel koalisyonları yaşatmak gibi önemli bir sorumluluğa sahip yönetimin, kaynakların belirsiz veya kıt olması olasılığını azaltacak karar ve uygulamalar gerçekleştirmesini gerektirir (Pfeffer ve Salancik, 1978:47). Ancak hemen ifade etmek gereklidir ki; ilgili taraflardan gelen, birbiriyle çatışan, çelişkili talepler, örgütleri bunların bazılarını karşılamak bazılarını da göz ardı etmek zorunda bırakmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003:27).

Öte yandan kaynakları yüksek yoğunlukla elinde tutan örgütlerden kaynak tedarik edebilen örgütlerin, daha az örgütle koordinasyona yönelecek olması da yine örgütlerarası çatışmaların engellenmesine olanak sağlayacaktır (Alexander ve Wells, 2008). Diğer bir deyişle süregelen kaynak akışını güçlü tedarikçilerle karşılayan örgütlerin, kaynaklar için rekabet ve farklı taleplerle karşılaşma olasılıkları da daha az olacaktır. Dolayısıyla örgütün gereksindiği kaynağın edinimine ilişkin süreklilik olasılığı artıp, bu kaynağın edinilebileceği örgüt sayısı ve buna bağlı olarak talep ve baskıların gelişme olasılığı azaldıkça, çatışma olasılığının da azalacağı bu cümleye dayalı ileri sürülebilir.

Özerlik/Otonomi

Özerklik kavramı, KBK'nın ilgili diğer kavramları incelemesinde olduğu gibi temel olarak kaynaklar çerçevesinde ele alınır. Oliver'a göre (1991:944-945) özerklik, potansiyel ortakların beklenti veya talepleri gözönünde bulundurulmaksızın veya bunlara başvurulmaksızın örgütün içsel kaynaklarının tahsis edilmesi ve kullanılmasına ilişkin karar alabilmesini ifade etmektedir. Pfeffer ve Salancik (1978:261) bu konuyu açıklarken, örgütlerin bağımlılıklardan ve dışsal denetimden kaçınma ve aynı zamanda bağımsız hareket etme adına özerkliklerini sürdürerek kendi bağlamlarını biçimlendirme arayışında olduklarını ifade etmektedirler. Böylece süregelen kaynak bağımlılıklarının örgütsel özerkliği olumsuz olarak etkileyeceğini, çünkü örgütlerin dışsal kaynakları kontrol eden tarafların taleplerini yerine getirmek için ciddi zaman ve kaynak harcamak zorunda olduklarını da eklemektedirler. Drees ve Heugens'a (2013) göre, örgütlerarası düzenlemelere yönelmenin temel güdüsünün, özerkliğin genişletilmesi arzudur. Ancak Hillman vd, (2009) özerkliği yenilemeye dönük bu gibi girişimlerin nadiren tam anlamıyla etkili olduklarını ve yeni bağımlılıkların oluşmasına yol açan birer adım gibi algılanabileceklerini ileri sürseler de bu türden girişimler, örgütlerarası güç dengesizliklerinin çözümlenmesi ve yaşamsal kaynakların tedariki açısından görece istikrarlı bir durum yaratmaktadırlar. (Drees ve Heugens, 2013).

Kaynak yoğunlaşması, örgütü dışsal aktörlerin taleplerine karşı daha kırılgan hale getirir ve böylece örgütün müşterilerin veya tedarikçilerin çıkarı doğrultusunda harekete geçmesini sağlayacak özerkliğini kısıtlar. Bu anlamda örgütler, alternatif kaynaklar yaratarak uygulama özerkliği elde etmeye çabalar (Alexander ve Wells, 2008). Son olarak özerkliğin, örgütlerarası düzenlemeler ile örgütsel performansı birbiriyle ilişkilendirmede bir aracı değişken olarak ele alınabileceği ifade edilebilir (Drees ve Heugens, 2013).

Meşruiyet

Pfeffer ve Salancik (1978;24), örgütlerin toplumsal kaynakları kullanması nedeniyle toplum tarafından örgütsel faaliyetlerin yararlılıklarının ve meşruiyetlerinin değerlendirildiğini ileri sürmüşlerdir. Şu da açıktır ki, toplumun her ferdi belirli bir örgütün yaşaması için meşruiyetini kabullenmek zorunda değildir. Örgütün yaşayabilmesi, faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan kaynakları ve desteği sağlayacak tarafları kapsayan koalisyonun sürdürülmesi zorunludur (Pfeffer ve Salancik, 1978:26). Casciaro ve Piskorski'ye göre (2005) güç dengesizlikleri meşruiyet sorunlarını ortaya çıkartmaktadır. Ingram ve Simons'a göre ise (1995) örgütler, belirgin sosyal sorunlara cevap vermek suretiyle sosyal uyumluluklarını ve meşruiyetlerini geliştirebileceklerdir. Nihayet, KBK'nın temel iddiası yönüyle ifade etmek gerekirse, örgütlerin gereksindikleri kaynakları çevrelerinden edinmek durumunda olmaları dolayısıyla, çevrenin talep ve beklentilerini dikkate almak ve bu anlamda çevreye uyum sağlamak zorunda oldukları ifade edilmelidir. Yani meşruiyet, kaynak tedariki ve bağımlılıkların yönetimi açısından ihtiyaç duyulan bir durumdur.

Öte yandan, örgütlerin meşruiyet açısından farklı referanslar kullanmalarının, bir noktada karmaşaya da neden olabileceği ileri sürülebilir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Zira bulunduğu çevrede genel sosyal kabul görme amacıyla olan örgütlerin, bunu becerebilmek için hangi tür kaynakları, yol, yöntem ve araçları kullanacaklarının da belirgin ve herkes için ortak veya hiç değilse benzer anlamları taşıması gereklidir. Bunun olmaması durumunda, en azından meşruiyete erişme yolunda ciddi sorunlarla karşılaşılacağı açıktır.

Belirsizlik

Ulrich ve Barney (1984) belirsizliğin, başka örgütlerden kaynak tedariğinde karşılaşılan karmaşa ve değişkenliği ifade ettiğini ileri sürerler. Bu kapsamda özellikle oldukça geniş çevrenin¹⁰ gelecekteki durumunun kestirilememesi veya tutarlı olarak öngörülememesi halinde belirsizliğin ortaya çıkabileceği ileri sürülebilir. Şu halde belirsizliğin, belirli bir zamanda örgütün öngörü becerisine bağlı olduğu ve öngörü tekniklerinin gelişmesiyle birlikte belirsizliğin de azalabileceği varsayılabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978:67-68).

¹⁰ Pfeffer ve Salancik'e göre (1978) "dünyanın"

Bu anlamda Pfeffer ve Leong (1977) örgütlerin, belirsizlikle başa çıkmalarına yüksek düzeyde katkı veren kaynaklara (ve doğal olarak bunları sağlayan örgütlere), daha çok bağlanarak bir yönüyle belirsizlikten kaçınma veya belirsizliği olabildiğince azaltmaya yöneldiklerini vurgulamaktadırlar. Böylece buldukları çevrede örgütlerin, görece istikrarlı bir pozisyon oluşturarak diğer örgütlere göre üstün olmaya çalıştıkları ileri sürülebilir. Bu noktada gelişebilecek istikrarsızlık, örgütsel yaşam açısından belirsizliklerin gelişmesine ve nihayet örgütü ayakta tutacak güçlü bir koalisyon oluşturulmasına ve/veya bazı üyelerin bu koalisyona katılmasına engel olabilecektir (Pfeffer ve Salancik, 1978:47). Ancak yine Pfeffer ve Salancik (1978:69), örgütlerarası bağımlılıkların artması ile çevrenin belirsizlik ve istikrarsızlığının birlikte artacağını da ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bunun temel nedeni, sıkı bağlanmış örgütsel bağların, örgütü çok fazla kısıtlarla karşı karşıya bırakması ve herhangi bir karışıklığın bütün sisteme zarar verme olasılığının bulunmasıdır.

Belirsizliğin yönetilmesi konusunda Alexander ve Wells (2008) ise, gereksindikleri kaynakları, yüksek düzeyde yoğunlaşmış tedarikçilerden elde eden örgütlerin, faaliyet ve stratejileri açısından daha az belirsizlikle karşı karşıya kalabileceklerini ileri sürmektedirler. Bu anlamda Pfeffer ve Salancik (1978:27) belirsizliğin; diğerleri ile olan ilişkilerinde örgütlerin istikrar, öngörülebilirlik ve bağımlılık elde edebilmelerini sağlayacak ilişkiler kurmalarını ve yönetmelerini gerektirdiğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla örgütsel yaşamı ciddi olarak tehdit eden belirsizliğin yönetilmesinde, örgütlerin çevrelerinde mevcut başka örgütlere bağımlı hale gelmeleri riskinin ortaya çıkabileceği de ileri sürülebilir.

Uyum

Örgüt kuramında uyum kavramı, genel sistem perspektifi (Bertalanffy, 1950) ve koşul bağımlılık kuramı ile birlikte, 1950'lerden itibaren gündeme gelmiştir. Koşul Bağımlılık Kuramı, örgütsel yapı ile koşulsal değişkenler arasındaki ilişkinin, örgütsel etkinlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu kabul etmektedir. Bu kuram çerçevesinde etkinlik kavramına odaklanılmasının nedeni, işlevselci paradigma ile tutarlı biçimde kuramının, işletmelerin başarıya da başarısızlıklarını açıklama amacı taşımasıdır. Burada örgütsel etkinlikten kast edilen ise, Parsons'ın (1956) tanımlamasıyla, örgütün amaçlarına ulaşma düzeyidir. Yine kuram içinde örgütsel etkinlik ve performans da eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. *Uyum-performans* ilişkisi, KBK'nın kalbinde yer almaktadır (Donaldson, 2001). Koşul Bağımlılık Kuramı çerçevesinde yapılan araştırmalar da bu kabule görgül destek sağlamıştır. Uyum'dan ne anlaşılması gerektiği üzerine bazı tartışmalar olmakla birlikte bu kavram, Koşul Bağımlılık

Kuramı çerçevesinde yürütülen bütün araştırmaların ortak zeminini oluşturmaktadır (Sayılar, 2015)

Yukarıda anlatıldığı üzere KBK'ya göre örgütler, çevrelerindeki çok fazla sayıda bileşene bağımlı iken çevre, bağımsız bir karaktere sahiptir. Bu durum, örgütsel açıdan çeşitli sorunların da kaynağıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978:3). McKay (2001), çevrede bulunun bu çoklu bileşenlere uyumun, örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir.

Pfeffer ve Salancik (1978), uyum kavramını da kaynak kısıtlarını aşmayı sağlayacak adaptasyon davranışı olarak kabul etmektedirler. Yani örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetmede başvurdukları örgütsel stratejiler, kaynak kısıtlarını aşacak farklı uyum düzeylerinin yakalanmasına yöneliktirler. Buradaki „uyum“ Koşul Bağımlılık Kuramı'na benzer biçimde, örgütsel canlılığın sürdürülmesi adına örgüt içi ve dışı arasında bir denge hali yaratmayı amaçlamaktadır. Her iki kuram açısından da uyum, örgütsel etkinlik ve performansın bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Ancak arasında uyum varsayılan değişkenler ile söz konusu uyumun hangi süreçlerle/nasıl sağlandığına ilişkin varsayımlar ve çözümlerler farklılaşmaktadır.

Pfeffer ve Salancik (1978:69), gevşek bağlı sistemlerde çevreye uyumun çok daha kolay olacağını ileri sürmektedirler. Zira çok fazla karşılıklı bağımlılık ilişkisi, çok fazla kısıt meydana getirecek ve örgütün her açıdan hareket becerilerini zayıflatabilecektir. Başka bir deyişle, gevşek bağlı sistemlerde, karşılaşılabilecek çok fazla kısıt olmadıkça, alt sistem uyumunun kolaylıkla sağlanabilmesi mümkün olabilecektir (Pfeffer ve Salancik, 1978:70).

Örgütler, dış ekonomik çevrenin koşullarını değiştirebilmek adına politik araçlar kullanabilmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978:190). Bu önerme, örgütlerin dış çevre ile uyum arayışlarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Zira örgütler, dış çevreye uyum sağlamak üzere, örneğin yönetim kurullarına dışarıdan atama yapma (co-optation) veya ilişkili oldukları örgütler ile ortak yönetim kurulu üyelikleri oluşturma (interlocks) gibi bir dizi önleme başvurumaktadırlar. Benzer şekilde Ulrich ve Barney (1984), örgütün gereksindiği kaynakları edinmesinde diğer örgütlere bağımlılıklarını azaltıp, diğerlerinin kendisine bağımlılıklarını arttırmaya yöneleceğini; böylelikle diğer örgütlerle olan güç ilişkilerini yeniden ayarlayacağını ileri sürerler ki bu durum, örgütlerin farklı biçimlerde çevrelerine uyum gösterme arayışında olduklarının da işaretidir.

Özetle, KBK çerçevesinde kullanılan uyum kavramı (fit/adaptation), daha çok çevresel koşullara cevap verebilme, bunun için gereken eylemlere girişebilme „durumunu“ ifade etmektedir. Buradaki uyum, çevresel belirlenimi kabul etme ya da boyun eğme (compliance) anlamına gelmekten uzaktır.

Kontrol

KBK doğası gereği kontrol kavramını kaynaklara odaklanarak tanımlar ve ele alır. Bu anlamda, örgütlerin faaliyetleri açısından gereksindikleri kaynaklara sahip olan veya bu kaynakları elinde tutan örgütlerin, bağımlılık doğuran ilişkilerin oluşmasına yol açtıkları ve örgütleri dışsal kontrolün konusu varlıklar haline getirdikleri ileri sürülebilir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Alexander ve Wells, 2008). Ancak hemen ifade etmek gereklidir ki, önemli bir kaynağı kontrol etmenin yanı sıra, kaynağın kontrolünün yoğunluk derecesi de kontrole konu olmanın belirleyicisi bir unsur olarak öne çıkabilecektir (Pfeffer ve Salancik, 1978:50). Her iki durumda da ayrıcalıklı pozisyona sahip olan örgüt, daha ayrıcalıksız örgüt üzerinde güç sahibi olacak ve dolayısıyla onun eylemlerini kısıtlama, belirleme ya da yönlendirme olanağını elde edebilecektir (Wry vd, 2013).

Bu çerçevede kaynaklar üzerindeki kontrolün temel nedenini, “herhangi bir kaynağa sahip olmak” biçiminde ifade etmek olası ise de bazen bu durum, tek başına kaynaklar üzerindeki kontrolü açıklayamayabilir. Bu durumda kontrolün ortaya çıkmasının bir başka nedeni olarak, bir kaynağa erişimin olanağının sağlanması düşünülebilir. Bunlara ek olarak kontrolün önemli bir başka belirleyeni, kaynağın mevcut kullanımı ve bu kullanımın kimin kontrolünde olduğudur. Nihayet, kural koyabilmenin veya kaynağa sahip olmaya, tahsise ve kaynakların kullanımına ilişkin düzenleme yapabilmenin ve mevcut düzenlemeleri uygulamanın da örgütler üzerinde kontrol oluşturabileceği ileri sürülebilir (Pfeffer ve Salancik, 1978:47-49). Yani ilgili aktör, belirli bir kaynağın sahibi olmayabilir ancak onun kullanım düzeyini, biçimini, yol veya yöntemlerini belirleyebilir. Bunun tipik örneği, devlet kurumları, kurullar, düzenleyici örgütler ya da yerel yönetimlerdir. Bunlar, fonların, hammadde ya da malzemelerin, hatta insan kaynağının kendisine sahip olmadan, kullanımını düzenlemek yoluyla yine örgütler üzerinde baskı ve kısıtlar yaratabilmektedirler.

Bu nedenle örgütlerin, federasyonlar, birlikler (dernekler), müşteri-tedarikçi ilişkileri, rekabet ilişkileri ile bu ilişkilerin doğasını kontrol eden ve ilişkileri sınırlayan sosyal-yasal aygıtlar

vasıtasıyla çevrelerine bağlandıkları ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978:2). Böylece örgütler, hem çevreleriyle kurdukları ilişkileri dışsal norm, değer, inanış ve kuralların kontrolüne tabi olarak meşrulaştırmaya çabalamakta hem de kendi oluşturdukları birlikler, kurullar veya işbirliği yapılarıyla, yukarıda sayılan aktörlerin kontrolüne karşı güç kazanmaya çalışmaktadırlar. Örgütler bunun yanı sıra, özellikle belirsizliği en aza indirmek ve öngörülebilirliği arttırmak adına çeşitli standartlar oluşturmaya (Aldrich, 1976) ve çeşitli düzenlemeler yaparak sınırlarını yeniden ayarlamaya da yönelebilmektedirler (Drees ve Heugens, 2013).

Kaynak Yoğunlaşması

Pfeffer ve Salancik'e göre (1978) kaynak yoğunlaşması, önemli kaynaklara ilişkin otorite ve gücün çevredeki dağılımını ve bazı kaynaklardaki yoğunluk düzeyini ifade etmektedir. Bu anlamda kaynak yoğunlaşması; kaynaklara gereksinen örgütlerin, daha az belirsizlikle karşı karşıya kalmalarına, ancak yine de dışsal aktörlerin taleplerine karşı daha kırılğan hale gelebileceklerine gönderme yapmaktadır (Alexander ve Wells, 2008).

Belirli bir kaynağın kontrolündeki yoğunlaşma, kaynak gereksinimi olan örgütün aynı kaynak için o kaynağı sağlayacak aktörleri çeşitlendirebilme düzeyini işaret etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978:50). Kaynak yoğunlaşmasının oluşması açısından bakıldığında çok çeşitli yolların mevcut olduğu ileri sürülebilir: Tek bir işletmenin yasal olarak bulunduğu monopol pozisyonu, birkaç işletmenin tek bir işletme haline gelerek oluşturdukları karteller, kolektif işletmeler veya birlikler bu anlamda örnekler olarak sıralanabilir. Öte yandan kaynakları ve onların alım-satımını düzenleyen herhangi bir sistemin de o kaynaklar üzerindeki etkisinin yoğunlaştırması söz konusu olabilir. Pfeffer ve Salancik'e göre (1978:124), yoğunlaşma düzeyi arttıkça işletmelerin birbirleri üzerindeki etkilerini arttırdıkları bir oligopolistik pazar yapısı da gelişebilecektir. Yazarlar bunun ardından, yoğunlaşmanın artmasıyla birlikte belirsizliğin azalacağını da ifade etmişlerdir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na Göre Örgütsel Bağımlılık İlişkilerinin Yönetimi

KBK, temelde örgütlerin içsel ve dışsal kaynaklara bağımlılık ilişkileri ile bu ilişkilerin yönetimine odaklanmış ve çoklukla bu mecradan çıkış yapmış bir kuram olarak kabul edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Her ne kadar, diğer makro örgüt kuramları karşısında "KBKyı geliştirme yönünde çok fazla adım atılmadığı" ileri sürülebilecekse de kuramın daha genç araştırmacılarca (Örn: Drees ve Heugens, 2013), yeni boyutlarda geliştirilmeye devam

edildiği ifade edilebilir. Bu dönemde yapılan çalışmalarda, “bağımlılık ilişkilerinin yönetimini” sağlayacak stratejik örgütsel cevaplara odaklanıldığı da ileri sürülebilir (Davis, 1996; Finkelstein, 1997).

Makro örgüt kuramlarının yöneldiği temel soru olarak ifade edilebilecek “örgütler meşruiyetlerini koruyup canlılıklarını nasıl sürdürürler?” sorusuna KBK’nın verdiği cevap, doğal ve haklı olarak “örgütlerin çevreleri ile kurdukları bağımlılık ilişkilerini yöneterek meşruiyetlerini korudukları ve varlıklarını ancak bu şekilde sürdürülebildikleri” cihetindedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu anlamda KBK dışsal kısıt ve baskılara, dışsal taleplerin değerlendirilmesi, bağımlılık ilişkilerinin koşullarını yönetme ve örgütsel bağımlılıkların yapısını değiştirme olarak üç temel stratejik karşılık/tepki tanımlamaktadır.

Dışsal taleplerin değerlendirilmesi noktasında Pfeffer ve Salancik (2003:79); örgütlerin, bağımlılık ilişkisine sahip oldukları veya olabilecekleri aktörler ile bu ilişkinin düzeyini net olarak analiz etmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Yazarlara göre bazı örgütler; bağımlılık ilişkilerini ayırt etmede, bu ilişkiden kaynaklanan talepleri doğruca tanımlamada ve taleplerin uyuşmaması gibi durumlarda zaafiyet gösterebilmekte ve nihayet çevresel baskılara (veya bağımlılık ilişkilerine) uygun stratejik cevapları veremeyebilmektedirler. Öte yandan Pfeffer ve Salancik’e göre (2003:108) örgütler; bağımlı oldukları diğer aktörler ile aralarında oluşan bağımlılıkları en aza indirgemeye, burada oluşacak ve varlıklarını tehdit edebilecek bir güç asimetrisinden kaçınmaya yönelebilmektedirler. Daha açık bir ifadeyle örgütler, kaçınmadıkları bağımlılık ilişkisini değil de bu ilişkiyi doğuran ve yönlendiren koşulları yönetmeye, en azından kendi güçlerinin yetebileceği bir strateji olarak başvurabilmektedirler. Son olarak örgütsel bağımlılıkların yapısını değiştirme yönüyle örgütlerin, yine bağımlılık ilişkilerini yönetme bağlamında stratejik cevaplar üretebilecekleri Pfeffer ve Salancik (2003) tarafından ileri sürülmektedir.

Örgütler tarafından öncelikle meşruiyetlerini sağlamak ve korumak; buna dayalı olarak kendi canlılıklarını muhafaza etmek adına oldukça farklı stratejik cevap kümeleri geliştirebilmektedir. Aşağıdaki bölümde, literatürde yer alan ve üzerinde sıkça çalışılan stratejik cevaplar tek tek ve ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel Bağımlılık İlişkilerinin Yönetilmesi Bakımından Sergilenen Stratejik Cevaplar

KBK'nın anayasası olarak isimlendirebilecek External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective/Örgütlerin Dışsal Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakışı isimli kitapta örgütlerin, dışsal kısıtları emmek, yaymak ve birlikte yönetebilmek amacıyla bir dizi strateji portföyüne sahip oldukları ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). McKay (2001), KBK'nın bu anlamda örgütlere aktif seçim yapabilme fırsatı sağladığını ileri sürmektedir.

Birleşme ve Satınalmalar

Satın alma ve birleşme kararları, yönetim ve örgüt kuramı literatüründe, birbirinden farklı pek çok kuram ışığında tartışılan ve araştırılan olgulardan biridir. İşletmelerin hangi amaçlarla satın alma ve birleşme kararları verdiği, diğer bir deyimle söz konusu kararları belirleyen değişkenlerin ne olduğu ve bu kararların sonuçlarının nasıl ortaya çıktığı farklı varsayımlara dayalı olarak araştırılmaktadır.

Birleşme ve satın alma kararlarının içsel ve dışsal olmak üzere bazı belirleyicileri mevcuttur. Bu noktada, içsel faktörler kapsamında yönetim tabanlı bazı gerekçelerin söz konusu kararlar üzerinde belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde şirket yöneticilerinin ve CEO'ların sınırlı rasyonellik (bounded rationality) ve önyargıları çerçevesinde psikolojik faktörlerden etkilenerek verdikleri satın alma ve birleşme kararlarını inceleyen çalışmalar mevcuttur (Goel ve Thakor, 2010; Bogan ve Just, 2009). Yönetimsel gerekçeler arasında; yöneticilerin işlerini ya da prestijlerini kaybetme risklerini azaltmak amacıyla ya da şirket hissedarlarının çıkarlarına yönelik olarak hareket etmeleri gösterilebilir (Amihud ve Lev, 1981; Stein, 2003).

Birleşme ve satın alma ve kararları üzerinde etkili olan dışsal faktörler ise birkaç perspektif üzerinden incelenebilir. Bunlardan biri olan sinerji teorisi; birleşen örgütler arasında yönetimsel, operasyonel ve finansal açıdan oluşan sinerjik yapıya odaklanmaktadır. Bu sinerjik yapı ile birlikte örgütlerin; ölçek ekonomisinden (economy of scale) yararlanma, verimlilik artışı sağlama, satın alma gücünde ve pazar paylarında artış gibi bir takım avantajlar kazandıkları öne sürülmektedir (Bernile vd, 2012).

Birleşme ve satın alma kararlarının bir başka açıklayıcısı olarak makro ekonomik koşullar gösterilmektedir. Ekonomik dalgalanmalar, borsa koşulları, reel gelir, para politikası,

ekonominin büyüme hızı gibi faktörlerin örgütlerin birleşme kararları üzerinde etkili oldukları kabul edilmektedir (Choi ve Jeon, 2011). Diğer bir deyimle örgütler, ölçek ekonomisi yaratmak, yeni bir pazara girmenin güçlüklerini veya engellerini aşmak, rekabetin yıkıcı etkilerinden korunmak, kaynak ve kabiliyetlerini birleştirerek sinerji yaratmak ya da yeni ve daha etkin bir yönetim kadrosu veya organizasyon yapısına kavuşabilmek amacıyla, ekonomik, finansal ve yönetsel gerekçelerle satın alma ve birleşme eylemleri sergilemektedirler.

KBK perspektifinden bakıldığında ise örgütler arası satın alma ve birleşmeler, örgütlerin, bağımlılık ilişkilerini yeniden yapılandırmaya dönük bilinçli bir tercih olarak kabul edilmektedirler (Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Nowak, 1976). Bu açıdan KBK, uzun yıllardır ağırlıklı olarak iktisadi kuramlar ile açıklanan bir örgütsel eylemi, özgün bir varsayımla ilk kez ele almıştır.

KBK'nın temelini oluşturan çevresel belirsizlik ve bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesi sorunu, uygulamada birçok stratejik cevapla karşılanmakta ve örgütler, her seferinde en uygun stratejiyi seçmek adına çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bu noktada örneğin, fiyat kartelleri, gizli anlaşmalar gibi yasal olmayan araçların kullanımı söz konusu olabileceği gibi, şirket birleşmeleri veya satın almalar gibi yasal birlikteliklere veya büyüme cihetine de gidilebileceği Pfeffer'in (1972) ileri sürdüğü hususlardandır. McKay'e (2001) göre örgütler; çevrelerinde ek kontrol elde etmek ve yaşama şanslarını artırmak amacıyla satın alma gibi daha belirgin bir seçeneği de kapsayacak şekilde organik büyüme yoluna gidebilirler. Bu anlamda birleşmeler, önemli alış-verişleri istikrarlı kılma adına örgütlere, bağımlılıklarını yeniden yapılandırma şansı sağlar. Casciaro ve Piskorski (2005) birleşmelerin, kısıtların emilmesi noktasında en saf strateji olduğunu ileri sürerken; Schildt vd (2010) ise, belirli bir kaynağı kontrol altında tutan veya bu kaynağa erişmek için mücadele eden bir örgütle birleşmenin, önemli bağımlılıkları azaltabilecek stratejik bir hamle olarak kabul edilebileceğini ileri sürmektedirler. Demek oluyor ki, örgütler; özellikle bağımlı oldukları kaynakları itibariyle çevrelerinde ortaya çıkması olası belirsizlikleri, bağımlılıkları ve riskleri yönetebilmek adına başka örgütlerle birleşme veya onları satın alma yoluna gidebilmektedirler. Bu anlamda özellikle birleşmeler, kaynak tedariki bakımından ortaya çıkacak belirsizlikler ile her seferinde yeniden kaynaklar için pazarlık yapma gerekliliklerini tamamen ortadan kaldıracabilmektedirler (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Pfeffer (1972), çevresel bağımlılıklara bir cevap olarak ele aldığı birleşmeler konusundaki makalesinde, kamu birimlerinin, sosyal hizmet örgütlerinin ve diğer birçok örgütün de birleşmelere konu olabileceğini belirtirken, yine de iktisadi işletmelerce gerçekleştirilen birleşmelerin daha fazlalıkla öne çıktığını ifade etmektedir. Buradan hareketle de Pfeffer, birleşmelerin daha çok iktisatçılarca ele alınan bir konu olduğunu ve bu hususta yapılan çalışmalarda da daha çoklukla birleşmelerin “neden” ve “nasıl” meydana geldiği sorularına cevap arandığını ileri sürmektedir.

Pfeffer (1972) ve Finkelstein (1997) sektör bazlı çalışmalarla birleşmeleri incelerken; farklı sektörlerdeki örgütler üzerinden araştırmalar yapan Burt (1983) bu örgütler arasındaki yapısal otonomiye ilişkin kısıtların birleşme zorunluluğunu iki katından daha fazla artırabileceğini ileri sürmüştür. Yine Burt’ün aynı çalışmasına göre, görece göz ardı edilebilecek bir kısıta sahip farklı sektörlerdeki örgütlerde, birleşme gereksinimi 1/9 düzeyine kadar azalabilmektedir. Bu anlamda Pfeffer (1972) herhangi iki sektör arasındaki ekonomik etkileşim hacminin, bu sektörlerdeki satın almalarla pozitif olarak ilişkili olacağını belirlemiştir.

Benzer olarak kaynak bağımlılığının, farklı sektörler arasındaki birleşmelere neden olabileceğini, Xia da (2010) doğrulamıştır. Pfeffer ve Salancik (1978) ise, herhangi bir sektördeki yoğunlaşmanın, müşteri ve tedarikçileri satın alma sıklığını etkilediğini ifade etmişlerdir.

McKay (2001), birleşmelerin yatay ve dikey ekseninde meydana gelebileceğini ifade ederken, yatay birleşmelerin, rekabetten kaynaklanan belirsizliği azaltmaya matuf olduğunu; dikey birleşmelerin ise, ana örgütün ilişkide olduğu örgütle arasındaki bağımlılığı ortadan kaldıracabileceğini ileri sürmektedir. Ancak Pfeffer ve Salancik (2003:114) birleşmelerin farklılaşma veya kümeleşme (konglomerasyon) adı altında bir üçüncü türü daha olduğunu ifade etmişlerdir. Farklı başlıklar altında da olsa, birleşmeler, örgütün veya örgütlerin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedirler ve hatta Pfeffer ve Salancik’in (2003) deyiimiyle “örgütsel bağımlılığın yeniden yapılandırılması” anlamını taşımaktadırlar. Casciaro ve Piskorski (2005) birleşme ve satın alma yoluyla iki örgütün ayrı sosyal aktör olma statülerini ve oluşan yeni birleşime devredilen bağımlılıkları yaratan kaynaklar üzerindeki kontrollerini kaybedeceklerini ileri sürmektedirler.

Stratejik İş Birlikleri

Birlikler, iki veya daha fazla örgütün faaliyetlerini koordine ederek ortak amaçları takip etmeleri, bilgi veyahut kaynakları paylaşımları anlamında gelmektedir. (Scott ve Davis, 2007). Bu anlamda diğer olanaklar yanında örneğin; ortak araştırma yapmayı, sözleşmeler oluşturmayı, lisanslama ve franchising anlaşması yapmayı, ortak üretim ve pazarlama düzenlemelerini içerebilirler (Davis ve Cobb, 2010). Birlikler ve bağlanmalar üretim sürecinde elde edilecek etkinlik bakımından ortak arayışlarını yoğunlaştıran kaynak sağlayıcılar ile örgütsel sistemin uyumluluğunu geliştirmeye dönüktür (Drees ve Heugens, 2013:1670).

Diğer yandan, Yan ve Gray'den (1994 ve 2001) aktaran Hillman vd (2009); örgütlerin birbirlerine karşılıklı bağımlılıklarının olduğu durumlarda stratejik iş birliklerinin oluşturulduğunu, ancak önemli kaynakları elde eden örgütün stratejik kontrolü elinde tutmaya devam ettiğini ifade etmektedir. KBK temelli bu gibi açıklamalar, temelde stratejik birlikler ile satın almaların, örgütlerin özgün kaynaklara erişmelerine ve bunları yeniden yapılandırmalarına olanak sağlayabileceğini göstermektedir (Schildt vd, 2010). Bu anlamda örneğin Provan vd (1980) örgütlerin, başka örgütlerle birliklere girerek tedarikçiler üzerinde güç elde etme şansına sahip olabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Aynı çizgide Pfeffer (1972) birlik bağlarının, karşılıklı bağımlılık için bir kaynak olabileceği gibi, kaynak bağımlılıklarını yönetme bakımından da bir yol olarak kabul edilebileceğini ifade etmiştir. Pfeffer ve Salancik (1978) ise bu anlamda, birlik bağlarını örgütler arasındaki simbiyotik bağımlılıkların kaynağı olarak görmüşlerdir.

Bir başka açıdan bir stratejik iş birliğine katılma, birlik partnerinin daha sonraki bir süreçte satın alınabilmesi için de bir seçenek olarak görülebilir (Schildt vd, 2010). Birlikler, önemli kaynakları elinde tutan örgütlerle ilişki kurma yoluyla dışsal olarak kontrol edilen kaynaklara ilişkin bağımlılıkların yönetilmesine dönük alternatif bir yol sunmakla (Galaskiewicz vd., 1985; Pfeffer ve Nowak, 1976) birlikte satın almaya dönük yönetişimsel sürecin de alternatif bir modu olarak kabul edilebilmektedir (Wang ve Zajac, 2007). “Bir örgüt kendi bağımlılıklarını yönetmek açısından bir başka örgütü pahalı bir şekilde satın almaktansa, o örgütle stratejik iş birliği oluşturmayı tercih edebilmektedir. Bir örgüt bir birlik oluşturduğunda, teknolojik kaynak bağımlılığının etkileri azalacak ve satın alma daha düşük ihtimalle söz konusu olabilecektir” (Schildt vd, 2010). Yani örgütler, satın alma ve birleşmelerin karmaşık süreçlerinin işlem maliyetinden kurtulmak, hantal örgütsel yapıların artan bürokratik maliyetlerini üstlenmemek, hızlı ve daha kolay değişebilen bağlantılarla etkinliklerini artırmak yolunu tercih edebilmektedirler.

Davis ve Cobb'a (2010) göre birliklere ilişkin literatür, KBK içinde oldukça gelişmiş görünmektedir. Schildt vd (2010) ise, KBK kapsamında birliklere ilişkin çalışmaların, daha çoklukla sektörler arasındaki kaynak bağımlılıklarını incelemeye matuf olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ve yine yazarlara göre birlikler, elbette satın alma ve birleşme ile de pozitif yönlü ilişkilidir.

Ortak Girişimler

KBK'ya ilişkin ilk bulgular ortak girişimlerin, yönetilebilir bağımlılıkların varlığına inanılan sektörlerdeki yoğunlaşmanın, orta düzeyde olduğu durumlarda ortaya çıktığını göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Boyle (1968), ortak girişimlerin iki veya daha fazla partner örgütün, yeni bir örgütsel varlık üretmesini ifade ettiğini ileri sürmektedir. Bu temelde ortak girişimlerin, ana örgütler tarafından müştereken kontrol edilecek yeni ve farklı bir örgütsel varlığın yaratılmasını; ortak girişimleri yaratan örgütlerin ebeveyn, yaratılan ortak girişimlerin ise çocuk olarak ele alınmasını gerektirdiği özellikle vurgulanmalıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978:152). Bu doğrultuda Pfeffer ve Nowak (1976) kurulan yeni varlığın, ortakların yasal veya finansal pozisyonlarına tesir etmeksizin borçlanma, sözleşme imzalama veya kendi adıyla farklı faaliyetler üstlenme gibi girişimlerde bulunabileceğini ileri sürmektedirler. Diğer taraftan yazarlar, bazı durumlarda gerçekleştirilen müşterek faaliyetlerin, farklı bir örgütsel varlık oluşturmayı gerektirmeyebileceğini de vurgulamaktadırlar. Buradan hareketle ortaklaşa gerçekleştirilmesi planlanan her faaliyetin, mutlaka yeni bir varlık olarak ortak girişim yaratmayla sonuçlanmayacağı ifade edilebilir. KBK açısından bakıldığında Hillman vd (2009), kuramsal olarak ortak girişimleri anlamaya dönük temel perspektifi KBK'nın sağladığını ileri sürmektedirler.

Wry vd (2013), örgütlerin enformasyon tedariki, koordinasyon ve meşruiyetin oluşturulması bakımından başvurdukları stratejilerden birisi olarak ortak girişimleri ele almaktadırlar. Yazarlar, bu şekilde oluşturulan örgütler arası bağlar vasıtasıyla bir yandan belirsizliğin azaltılması, bir yandan da istikrarın desteklenmesinin hedeflendiğini ileri sürmektedirler. Drees ve Heugens (2013) ise partner örgütler kanalıyla bilgi gibi diğer kaynaklara güvenilir ve kalıcı erişimi kolaylaştırması beklendiğinden örgütlerin, ortak girişimlerin oluşturulmasına yöneldiğini ifade etmektedir.

Pfeffer ve Nowak (1976) ortak girişimlerin, kar amacı güden örgütler tarafından olduğu gibi, kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kurulabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Bu anlamda

örgütlerin, özel bazı kısıtlarını ortadan kaldırılmak amacıyla ortak girişimler gibi uzun süreli biçimsel sözleşmeleri etkin olarak kullanılabilecekleri ifade edilmelidir (Pfeffer ve Leong, 1977). Pfeffer ve Salancik (1978), ortak girişimleri doğuran kısıtlardan bahis açarken, özellikle örgütler arasında koordineli davranışlar geliştirilmesini sağlayacak enformasyon değişimine vurgu yapmaktadırlar. Bunlara rağmen, Inkpen ve Beamish'ten (1997) aktaran Hillman vd. (2009) örneğin “birleşmeye yönelen bir tarafın, ana kaynakları diğer taraftan elde etmesi durumunda, birleşmelerin daha az istikrarlı olması” gibi bazı sorunların ortaya çıkabileceğini de ileri sürmektedir.

Bernstein'dan (1965) aktaran Pfeffer ve Nowak (1976), ortak girişimler ile birleşmeler arasındaki temel farkın, oluşturulan yeni örgüte kurucu örgütlerin sağladığı katkı noktasında ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Buna göre, iki veya daha fazla örgüt yeni bir örgüt oluşturmak üzere bütün varlıklarını kullanmaları durumunda birleşmeler ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan iki veya daha fazla örgütün sahip oldukları varlıkların tamamını değil de daha az bir kısmını yeni bir örgüt oluşturmak adına birleştirmeleri durumunda ise, ortak girişim meydana getirilmiş olmaktadır. Ancak bu noktada Hillman vd'nin (2009) “ortak girişimler benzeri örgütler arası ilişkilerin birleşme ve satın almalarla aynı şeyleri ifade ettiği” yönündeki belirlemesine özellikle dikkat çekmek gerekmektedir.

Her ne kadar çalışmaları görece eski bir tarihe dayanıyorsa da Pfeffer ve Nowak (1976) ortak girişimler hususunda çok az çalışmanın olduğunu ve aslında mevcut çalışmaların da özel işletmelerle alakalı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yine yazarlara göre, işletmelere yönelik bu çalışmalar öncelikle, örgütler arasında kurulan ortak girişimler gibi bağların, rekabeti kısıtlayıp kısıtlamadığını anlamaya dönük olarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla hem yapılan çalışmaların sayısı (nicelik) hem de mevcut çalışmalar için araştırma soruları (içerik/nitelik) bakımından birtakım eksikliklerden bahsetmek yerinde olacaktır. Bu anlamda Pfeffer ve Nowak (1976) ortak girişimlerin, özellikle rekabet karşıtı bazı etkilerinin olabileceğini de geçmiş çalışmalardaki bulgulara dayalı olarak ifade etmişlerdir. Ek olarak araştırmacıların giderek karşılıklı bağımlılıkların dinamik doğasına ve güce daha fazla odaklandıklarını da burada belirtmek gereklidir (Hillman vd. 2009).

Kooptasyon

Bazı örgütler, kendilerini kısıtlayan tedarikçilerin veya büyük müşterilerinin yöneticilerini, onların desteklerini almak adına kendi yönetim kurullarına davet edebilirler. Bunun yanı sıra, yeni kurulan bir işletme de bir yatırımcı sermayedarı, ondan elde ettiği fonu devam ettirebilmek adına yönetim kuruluna dahil edebilir. Yine kamu ihalelerine yoğun olarak katılan bir örgüt, eski bir meclis üyesini veya üst düzey kamu görevlisini, bağlantı elde etmek ve kamu örgütleri nezdinde meşruiyet göstermek adına yönetim kurullarında görevlendirebilirler (Davis ve Cobb, 2010). Buna göre kooptasyon; belirli bir kaynak tedariğinin birkaç örgütte olduğu, fakat bu kaynağa olan talebin oldukça yaygınlaştığı (çok fazla örgütün bu kaynağı talep ettiği) durumlarda söz konusu olabilmektedir (Allen, 1974). Doğrusu kooptasyon, örgütlerin politik olarak tercih ettikleri bir strateji şeklinde ele alınmalıdır. Zira örgütsel bir kısıtı ifade eden kaynağı elde edebilmek amacıyla örgütün yönetim kuruluna kaynağı elinde bulunduran örgütü temsil edecek bir görevlinin alınması, politik bir eğilimle ancak karşılanabilir. Bunu daha geniş bir perspektiften haklı olarak ele almayı tercih eden Hillman vd (2009) sadece belirli bir bağımlılık düzeyinin örgütlerin politik eylemlere yönelmesinin belirleyicisi olmadığını; aynı çevresel bağımlılıkların da örneğin, örgütlerin benzeri cevapları vermelerine neden olabileceğini ileri sürerlerken, örgütlerin bu anlamda olasılıkla kooptasyona yönelebileceklerini özellikle belirtmektedirler.

Aslında kooptasyon, bağımlılıkların yönetiminde riskli bir strateji olarak görülmektedir. Yönetim kurulunda bir temsilcinin olması ile örgütün sahip olduğu kısıtın kaynağının, örgütün yaşamını korumasına ilgi göstermesi beklenmektedir (Davis ve Cobb, 2010). Yani, elinde belirli bir kaynağı bulunduran örgütün, kaynağa ihtiyaç duyan(lar)ın yönetim kuruluna bir yönetici vermesi, kendi doğallığında örgütsel mevcudiyetin devamını sağlamayacaktır. Zira Casciaro ve Piskokorski'nin de (2005) belirlediği gibi, “kooptasyonda, en güçlü örgüt, kendisine bağımlı örgütün yönetim kurulunda bir sandalye gibi başkaca bir değerli kaynağa erişirken, bağımlı örgütün gereksindiği kaynağın doğrudan kontrolünü elinde tutmaya da devam etmektedir.” Bu durum, paylaşımına konu olacak kaynağı elinde tutan örgütün, diğerinin yaşamına/mevcudiyetine ilgi göstermemesi halinde, örgütsel ölümle sonuçlanacak çok çeşitli kriz hallerini de doğurabilecektir. Şu halde kooptasyon olasılığının aslında, bir örgütün kaynakları kontrol etme düzeyiyle doğru orantılı olabileceğini ve böylece gerçekleştirilebilecek kooptasyon marifetiyle de çevresel belirsizliğin azaltılabileceğini ileri sürmek olasıdır (Nienhüser, 2008).

KBK açısından bakıldığında, Pfeffer ve Salancik (2003) kooptasyonu, ortak girişimler başlığı altında ele almışlardır. Öte yandan KBK'nın ilk dönem çalışmalarında kurum içi ilişki biçimlerinin deneysel olarak en çok inceleneni kurul bağları (veya kooptasyon) olarak kendini göstermiştir (Pfeffer, 1987:42).

Bağlanmalar/Örtüşen Yönetim Kurulu Üyelikleri

Yönetim kurullarının kompozisyonu ve bu kurullarda görev alan üst düzey yöneticilerin seçimi, örgütler arası ilişkilerin (koordinasyon mekanizmalarının) bir başka biçimini oluşturmaktadır. Örgütler, birbirlerinin yönetim kurullarına yönetici görevlendirerek, iletişim kurma, etkileme, yönlendirme, enformasyon sağlama gibi amaçlara yönelmektedirler. Bu davranış, kaynak kısıtlarını aşmaya dönük stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir.

Örtüşen yönetim kurullarına ilişkin çalışmalar (Allen, 1974; Dooley, 1969; Pfeffer, 1972; Pfeffer, 1973; Yıldırım ve Üsdiken, 2007) genel olarak yönetim kurulu kompozisyonunun, öncelikle örgütün sektördeki pozisyonundan ve belirsizliği azaltma ile çevresindeki aktörlerden gelecek kaynakları güvene alma gerekliliklerinden etkilendiğini göstermektedir (Galaskiewicz vd., 1985:404). Aynı kapsamda Nienhüser da (2008) yönetim kurullarını birbirine bağlamanın, bir noktada belirsizliğin azaltılması amacıyla üretilen bir strateji olduğunu ileri sürmektedir. İleri sürülen bu görüşlerin, elbette daha en başında Pfeffer (1972) tarafından dile getirilen, “yönetim kurullarının kompozisyonu ile büyüklüğü kaynak bağımlılığından etkilenmektedir” varsayımı doğrultusunda şekillendiğini de burada vurgulamak gerekir. Bu anlamda daha somut olarak örneğin Galaskiewicz vd. (1985) örgütlerin, prestijli kurumsal ilişkileri olan örgütlerin yöneticilerini ve/veya başkaca prestijli kişileri, yönetim kurulu üyesi olarak seçmeye çabaladıklarını ileri sürmektedirler.

Pfeffer ve Salancik (2003) örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin, baskın aktörün zayıf olanın yönetim kuruluna katılımını, zayıf olanın yaşamını sürdürebilmek için gereksindiği sektörde etkili olabilmesi veya enformasyon tedarik edebilmesi yönünden açıklamışlardır. Aslında yönetim kurullarının bağlanmasını, en azından herhangi bir kritik kaynağı elinde tutan örgüt için, üstünlük üreten bir yöntem olarak anlamak yerinde olacaktır. Aldrich de (1979) örgütün bu türden bir bağlanmayı, farklı alanlardan enformasyon tedarik etmek amacıyla kullanabileceğini ifade etmektedir. Aynı şekilde Galaskiewicz vd (1985) işgücü pazarları ve alış-veriş yapılan sektörlerden enformasyon tedarik etmek isteyen örgütlerin, müşterilerden veya çalışanlardan oluşan temsilcileri yönetim kurullarına alabileceklerini veya kendilerinin

bizzat bu gruplara tahakküm etmek isteyebileceklerini ileri sürmektedirler. Bu maksatla örgütlerin bu iki pazarı, sürekli taramak zorunda olduğu iki önemli çevre olarak tanımladıkları da ifade edilmelidir. Öte yandan Mizruchi'den (1996) aktaran Drees ve Heugens (2013), yönetim kurulu bağlanmalarının, öncelikle örtük ve önemli enformasyonun sağlanmasına dönük bir kanal oluşturması yönüyle geliştirildiğini ileri sürmektedirler.

Öyleyse birçok araştırmacı tarafından vurgulanan örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin bu özelliği dikkate alındığında, bağlanmanın sadece yöneticiler özelinde gerçekleşeceğini kabul etmek oldukça eksik bir yaklaşım olacaktır. Zira ifade edildiği üzere, aslında bu türden bağlanmalar, örgütler arasındaki alış-veriş özellikleri özellikle kritik kaynaklar bakımından, geçmişteki stratejilerden daha farklı bir noktaya çekerek yeniden yapılandırmaktadır. Yönetim kurullarının bağlanması işte bu yeniden yapılandırmanın önünü açan stratejilerden biri olabilmektedir. Haunschild ve Beckman (1998) bu noktada bağlanmanın başka bir noktasına değinerek, elde edilen bilgi akışı vasıtasıyla örgütlerin, bağlandıkları örgütçe daha önce denenip başarılı olduğu görülen modelleri kopyalayabileceklerini de ileri sürmektedirler. Kaldı ki Pfeffer ve Salancik de (2003) yönetimleri bağlanmanın örgütteki pozisyonlara, belirgin dışsal temsilciler tayin ederek çevrenin yönetilmesi arayışıyla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu arayışta, herhangi bir örgütün, başka örgütlerle arasında örtüşen yönetim kurulu üyelikleri münasebetiyle bir kanal oluşturması, örgütsel canlılık ve yaşamın sürdürülmesi yönüyle oldukça anlaşılabilir. Yine yazarlara göre, “her ne kadar yönetim kurullarının bağlanması, kaynak tedarikini ortak girişimler kadar zorunlu kılmassa da zamanla örgütler arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktadır. Böylece yönetim kurullarının birbirine bağlanması, karşılıklı bağımlılıkların yönetilmesi adına „koordine edilmiş eylemlerin ve doğuran müşterek yapıların geliştirilmesine olanak sağlayıcı bir strateji” olarak ortaya çıkmaktadır. (Pfeffer ve Salancik, 2003:161). Daha açık olarak bağlı yönetim kurulları, birbirine bağlanmış her iki örgütün karar alma süreçlerinde birbirini kollaması ve/veya olası zararlardan birbirini koruması gibi sonuçlar üretebilecektir. Bununla birlikte, bağlanmış yönetim kurulları ile örgütlerin karar alma, işleyiş ve uygulama gibi noktalarda birbirinden haberdar olmasını sağlayacak ve buna uygun karşılıklı strateji ve desteklerin üretilmesi olanaklı hale gelecek, örgütler arasındaki belirsizlikler azalabilecektir. Bu anlamda örneğin Galaskiewicz vd (1985) bölgesel pazarlara yüksek düzeyde bağımlı olan örgütler için bir alternatifin, alandaki birçok farklı kurullara girmek olduğunu ileri sürmektedirler. Yine onlara göre, birkaç farklı işletmenin yönetim kurulunda yer alan örgüt yöneticileri, ilgili iş topluluğunda mevcut olup kendi satış ve işgücünü etkileyecek konular

(potansiyel fırsatlar, tehditler, sorunlar, çözüm yöntemleri vb) hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler.

Son olarak Haunschild ve Beckman (1998), örgütler arası etkileşim biçimlerinden biri olarak örtüşen yönetim kurullarının oldukça fazla çalışılmış olduğunu ileri sürmektedirler. Örneğin bağlanmaların yapısal olarak üretilmesini açıklayan Galaskiewicz vd (1985), bir örgütün içinde bulunduğu sektörün, özellikle satış ve satın alma yönüyle yüksek düzeyde başka bir sektöre dayanıyor olması ve diğer sektörde oligopol yapının bulunması durumunda, bağlanmanın meydana gelebileceğini ileri sürmektedirler. Dooley (1969) ise çok daha eski bir zamanda yaptığı çalışmada örgütün büyüklüğünün, yönetsel kontrol düzeyinin, örgütün finansal bağlantılarının, rakiplerle olan ilişkisinin ve yerel ekonomik çıkarlarının yönetim kurulu bağlanmalarına yol açabileceğini belirlemiştir.

Yönetici Değişimi ya da Devri

Yöneticilerin devir hızı, yönetici değişikliği ve kıdem kavramları, birbirleri ile yakından ilişkilidir. Yönetici devri, çalışılan pozisyondan ayrılma durumunu ifade etmektedir. Yönetici değişikliği, bu ayrılma durumundan sonra gerçekleşen, ayrılan yöneticinin yerine yenisinin atanmasını ifade etmektedir. Kıdem ise yöneticinin, belirli bir organizasyondaki bir pozisyonda geçirdiği süreyi ifade etmektedir. Teorik olarak devir, yönetici değişikliğine yol açmayabilir (Boeker, 1992). Örneğin yönetici işten ayrıldıktan sonra ayrıldığı pozisyon lav edildiğinde, ardından yeni bir atama yapılmamış olur. Ancak CEO ya da icra kurulu üyelikleri (konsolide edilebilirler) tamamen ortadan kalkmamaktadırlar. Dolayısıyla üst düzey yöneticiler açısından devir ve değişim kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmak mümkündür. Bu durumda kıdem de tanım olarak, iki yönetici değişikliği arasında geçen süreyi ifade etmektedir (Boeker, 1992). Yönetici değişimi kıdemi belirlediğine göre, yönetici değişimine yol açan etkenlerin, kıdem üzerinde de belirleyici olması beklenebilir. Ancak yönetici değişimi üzerinde bu değişimin hızını artıracak yönde etki eden faktörler, kıdem üzerinde tersi (negatif) etki yaratacaktır.

Özellikle büyük örgütlerin tepe yöneticilerinin ya da yönetim kurullarının değişimi, birçok açıdan hem kamuoyunun, hem işletmelerin paydaşlarının hem de akademisyenlerin ilgisini çeken bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Tepe yöneticilerin daha çok kimler olduğu, hangi süreçler sonunda ya da faktörlerin etkisiyle bu değişimin gerçekleştiği ve tepe yönetici değişimi sonucunda örgütte neler olduğu önemli ölçüde merak konusu olmuştur. Formel açıdan tepe yöneticiler, örgütlerin yaşamını sürdürmesinde kritik roller oynamaktadırlar. Geleneksel olarak

örgüt çalışmalarında da karar alma ve örgütün kaderine hükmetme konusunda oldukça muktedir aktörler olarak kabul edilmişlerdir. Thompson, önemli belirsizliklerle yüz yüze olan ve bunlarla başa çıkamayan örgütlerde üst düzey yönetici değişiminin ortaya çıktığını belirtmektedir (Thompson, 1967).

Öte yandan bir örgütte üst düzey yöneticinin seçimi, aynı zamanda o örgütte kontrolün kimde olduğunu ve bu kontrolün dayanaklarını yansıtan politik bir karar olarak tanımlanmaktadır (Flingstein,1987). Yönetici değişimi, örgüt içindeki politik süreçler açısından hayati bir odağı oluşturmakta ve sembolik bir anlam taşımaktadır. Üst düzey yönetici değişimi aynı zamanda strateji ve örgütsel yapı değişikliklerini duyuran, destekleyen sembolik kararlar olarak kabul edilmektedirler (Flingstein,1987). Tepe yönetiminin bu sembolik değeri, örgüt içindeki çıkar gruplarının da söz konusu değişimi etkilemek için kaynaklarını harekete geçirmelerine yol açmaktadır (Lieberon, O'connor, 1972). Bu durum, tepe yöneticinin neden ve hangi süreçler sonucunda değiştiği sorusuna verilecek cevapları da çeşitlendirmektedir.

Yönetici değişimi olgusunun incelenmesi, farklı analiz düzeylerinde gerçekleştirilmiştir. İlk olarak söz konusu pozisyona gelen yöneticinin kişisel karakteristikleri, değişimin gerçekleştiği örgütün karakteristikleri ve örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevrenin karakteristikleri, yönetici değişimi olgusu ile ilişkilendirilmiştir. Yönetici değişimi üzerine 1900'lü yıllar boyunca 1500'den fazla çalışma yapıldığı, bunlardan çok azının üst düzey yönetimdeki değişikliklere odaklandığı, söz konusu çalışmaların da üst düzey yönetici değişiminin sebeplerinden çok sonuçlarını açıklamaya yöneldiği belirtilmektedir (Harrison vd, 1988).

Yönetici değişimine ilişkin ilk nedensellik çalışması, 1963'te Grusky tarafından yapılmıştır. Grusky, on altı baseball takımının, otuz yıl boyunca yaşadığı yönetici değişikliklerini incelemiştir. Ortaya çıkan sonuç, takımların başarısızlığının ya da düşük performansının sorumlusu (suçlusu) olarak yöneticilerin görüldüğü ve başarısızlık durumunda yöneticinin değiştiği yönündedir (Grusky, 1963). İşletmelerin sergiledikleri performans, sonuç olarak örgüt içinde liderlik pozisyonuna atfedilmektedir (Boeker, 1992). Özellikle başarısızlık durumunda, üst yönetim ekibinin maruz kaldığı baskılar, liderlik pozisyonunda bir değişiklik ile sonuçlanabilmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1980; Arthaud-Day vd, 2006; Gomulya ve Boeker, 2014; Viladsen, 2016).

Bir örgüt düşük performans sergilediğinde, olasılıkla CEO'sunu değiştirecek ve pazar buna olumlu olarak yanıt verecektir. Rekabetçi ve belirsiz çevrelerde, yöneticilerin kıdem

ortalamaları, istikrarlı ve öngörülebilir çevrelere göre daha düşüktür. Öte yandan KBK içinde bir yönetsel değişikliğine gidilen durumlarda yönetici tipinin de önemli olduğunu gösteren önemli bir akım da vardır. KBK, yönetici değişimini, örgütü çevreye çok daha fazla uyumlaştırabilecek bir örgüt düzeyi (mezo düzey) faaliyet olarak ele almaktadır. Ancak yine de örneğin insan kaynakları araştırmacıları, bu tip değişiklikleri birey düzeyinde (örgüt altı veya mikro düzey) incelemeyi tercih edebilmektedirler (Hillman vd, 2009)

Özellikle halka açık işletmelerde, tepe yönetici değişimi, hissedarlara mesaj vermek ve güven tazelemek gibi işlevler görebilmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1980). Örgütlerde ortaya çıkan düşük performansın bu nedenlerle, icra kurulundaki yöneticilerden daha fazla CEO pozisyonunu etkileyeceği öngörülmektedir. ABD’de 1978-80 yılları arasında, 671 üretim işletmesinin verilerine dayalı olarak yapılan araştırmada, hem CEO hem de icra kurulu üyeliklerinin devir hızının ve üst yönetim pozisyonlarına ilişkin yapısal değişikliklerin örgütsel performans ve endüstri yapısına bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. CEO pozisyonundaki devir hızı ayrıca örgütsel ölçek ve icra kurulunun yapısındaki değişikliklerden de etkilenmektedir (Harrison vd, 1988). James ve Soref, performans sorunlarının (düşük karlılık) sahiplik ve kontrol yapısından bağımsız biçimde tepe yöneticisinin değişimini önemli ölçüde etkilediğini tespit etmiştir. Örgütün, yöneticiler ya da sahipler tarafından kontrol edilmesi, düşük karlılık gibi bir başarısızlığın, yönetici değişimi üzerindeki etkisini farklılaştırmamaktadır (James ve Soref, 1981).

Geçen on yıllar boyunca üst düzey yönetici değişimi, ya da değişen yöneticilerin karakteristikleri, ağırlıklı olarak, özellikle örgütsel yapı, strateji ve çevresel değişim faktörleri ile ilişkilendirilmiştir. Örgütün stratejik pozisyonunda ya da rekabet ettiği çevredeki değişimlerin, üst düzey yöneticiyi de değiştirdiği, yeni koşullara uygun karakteristikteki yöneticilerin atanıp seçildiği öne sürülmüştür (Miller vd, 1982; Gupta,1984; Gupta ve Govindarajan, 1984; Miller ve Toulouse, 1986; Goodstein ve Boeker, 1991; Guthrie ve Olian, 1991; Nakauchi ve Wiersema, 2015).

Hillman vd (2009) yönetici değişiminin, KBK çerçevesinde, örgütlerin çevresel belirsizlik ve bağımlılıkların üstesinden gelmesini sağlayacak, içsel olarak gerçekleştirilen bir cevap biçiminde ele alındığını ileri sürmektedirler. Yine Pfeffer ve Salancik’in, “yönetici değişiminin bizatihi kendisinin çevresel koşullara verilen stratejik bir cevap olduğunu” varsaydıklarını ifade etmektedirler. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından üst düzey yönetici değişimi, dış çevrede

yer alan örgütlerin etkileri ile açıklanması gereken bir olgudur (Pfeffer, 1972). Bu açıdan yönetici değişimi, örgütlerarası iletişimin bir formudur ve yine örgütlerarası davranışı düzenleyen koordinasyon yapılarından birini oluşturmaktadır (Pfeffer ve Leblebici, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1977; Pfeffer, 1997). Örgütlerin dış çevreleri ile kaynakların kontrolü temelinde kurdukları etkileşim, örgüt içindeki güç dağılımını da belirlemektedir (Salancik ve Pfeffer, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1977; Pfeffer ve Salancik, 2003). Bu nedenle KBK açısından yönetici değişimi olgusu, hem kaynak bağımlılıklarından kaynaklanan kısıtlara bir cevap hem de yine bu kısıtların yarattığı örgüt içi güç ilişkileri ile açıklanan bir olgudur (Salancik vd. 1980). Wry vd'ne (2013) göre KBK, bir örgütün en çok baskı aldığı dışsal bağımlılıklarını, örgüt içinde güce sahip pozisyonlar üzerinden yönetilebileceğini kabul etmektedir. Bu doğrultuda devam eden yazarlar, örgüt içindeki güç ve kontrol tahsisatının, yönetici değişimi ve görevlendirmelerini etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda bir CEO'nun örgütün karşılaştığı kritik problemleri aşma kabiliyetine sahip biriyle değiştirilmesinin, çevresel belirsizliği yönetmeye dönük stratejik bir cevap olduğunu da Pfeffer ve Salancik'e (1978:236) atfen özellikle vurgulamışlardır (Wry vd, 2013).

Nienhüser (2008) Pfeffer ve Salancik'e (2003) atfen örgütlerin dışsal olarak kontrol edilip sınırlandırıldığını ifade ederken, bunun nasıl gerçekleştirildiğini yazarların açıkça ortaya koymadığını ileri sürmektedir. Ancak daha sonra yine Pfeffer ve Salancik'e (2003:225) gönderme yaparak yönetici değişiminin, bu amaca dönük bir mekanizma olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Burada hemen vurgulamak gerekir ki, Pfeffer ve Salancik (2003)' e göre üst düzey yönetici tercihlerini güç etkilemektedir. Nienhüser (2008) bu noktayı, örgüt içinde güce sahip olanların, bu durumu devam ettirmek isteyecekleri savına dayanak olarak kullanmaktadır. Yani Nienhüser'nın demek istediği, örgüt içinde güçlü olan tarafların, kendi menfaatleri doğrultusunda istedikleri kişiyi yönetici olarak tayin edebilecekleridir. Nienhüser (2008) yönetici değişiminin nedenlerine ilişkin olarak bir de psikolojik etkiden bahsetmektedir. Nienhüser (2008)'e göre, yönetici seçim makamında olanların, kendileriyle aynı kökene (mesleki, sosyal vb.) sahip insanları tercih etme olasılıkları mevcuttur. Nienhüser'nın (2008) iddialı varsayımlarından biri de yönetici seçiminde, örgütün yaşamını devam ettirmesini garanti etmenin kesinlikle ikincil bir koşul olduğudur. Zira O'na göre buradaki esas arayış, sahip olunan gücün sürdürülmesidir.

Özetle üst düzey yönetici değişimine ilişkin olarak örgütlerin sergiledikleri eylemler, psikolojik, örgütsel ve dışsal birçok değişkenle açıklanmaktadır. KBK perspektifinden yapılan

araştırmalar ise yönetici değişimi olgusunu yine örgütün kaynak bağımlılıklarını yönetme arayışı ve bağımlılıklar tarafından da etkilenebilen örgüt içi güç dağılımı ile açıklamaktadır. Örgütler, bağımlılık ilişkilerini daha iyi yönetecek bir üst düzey yönetici ya da yönetim ekibi arayışına girebilmektedirler. Onların kritik kaynaklarını yöneten birimleri, örneğin finans, pazarlama, araştırma geliştirme departmanları örgüt içinde gücü elinde tutmakta ve üst düzey yönetici seçim sürecini etkileyebilmektedirler.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na Yönelik Eleştiriler ve Dile Getirilen Kısıtlar

1970'lerden itibaren yapılan farklı araştırmalarla yavaş yavaş belirginleşen ve 70'lerin sonunda temel kavramları ve varsayımları ile bir kuram haline gelen kaynak bağımlılığı perspektifi, dönemsel farklılıklarla beraber, yine de geniş ölçüde yer bulduğu örgüt araştırmaları alanındaki durumu itibariyle de üzerinde çalışılmış ve eleştirilmiş bir kuramdır. Geride bıraktığı yaklaşık kırk yıllık süre içerisinde KBK, yaratıcılarından biri olan Pfeffer tarafından da dile getirildiği gibi “örgütlere dair metaforik bir ifadeye” indirgenmiştir (Pfeffer, 2003). Alandaki atıf taramaları da bazı araştırmacıların Kuram'a yaptıkları atıfların sembolik nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır (Wry vd, 2013). Kuram'ın temel varsayımlarının, görgül araştırmalar ile güçlü bir biçimde desteklenmiş olmaması, bu durumun temel nedeni olarak gösterilmektedir (Davis ve Cobb, 2010). Özellikle enformasyon teknolojilerinin etkisi, finansal piyasalardaki gelişmeler ve küreselleşme gibi üç temel trendin göz önünde tutulması gerektiğini belirten araştırmacılar, yeni araştırma sorunsallarına işaret etmektedirler (Davis ve Cobb, 2010). Bu nedenle, Kuram'ın “güç ve bağımlılık” gibi temel kavramlarının yeniden ele alınması, diğer kuramsal perspektiflerle birlikte düşünülmesi gerekliliği, alternatif stratejik cevapların araştırılması üzerinde en çok durulan tartışma konularını oluşturmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005; Hillman vd, 2009; Davis ve Cobb, 2010; Westphal vd, 2006)

Kuramsal sınırları belirlemek ve görgül araştırmalarla bu sınırları tahkim etmek, kuramın açıklayıcı gücünü geliştirmek için önemli bir koşulu oluşturmaktadır. Ancak KBK'nın kuramsal sınırlarının ne olduğu ve açıklayıcı gücü üzerine pek az çalışma mevcuttur. Bunlardan biri, KBK'nın özellikle satın alma ve birleşme faaliyetleri üzerinde açıklayıcı bir gücü bulunduğunu, genel olarak kuramın açıklayıcılığının incelenen örgütlerin tarihsel bağlamları ve ilişki biçimlerinden de etkileneceğini belirtmektedir (Finkelstein, 1997). Benzer biçimde örgütler arası güç ilişkisi ve bağımlılık yapısının niteliğinin, Kuram'ın açıklayıcı sınırlılıkları konusunda göz önünde tutulması gerektiği belirtilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Kuram'ın karşılaştığı bir kısıt olarak ise yasal çevreye ilişkin olarak dile getirilmektedir.

Özellikle satın alma ve birleşmelerin açıklanmasında, örgütlerin içinde yer aldığı yasal düzenlemelerin KBK'nın varsayımlarını test etmek açısından sınırlılıklar getirdiği tespit edilmiştir (Drees ve Heugens, 2013). Bu nedenlerle, farklı ulusal/kurumsal bağlamlardan gelecek araştırma bulgularının da hem Kuram'ın açıklayıcı gücünü test etmek hem de sınırlarını belirlemek açısından katkı sağlayıcı olacağı ileri sürülmektedir (Hillman vd, 2009).

SONUÇ

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütleri birer açık sistem olarak kabul eden ve onların yaşam mücadelelerini bu dış çevre ile olan ilişkileri temelinde açıklamaya çalışan bir kuramdır. Örgütler ne tümüyle çevresel belirlenimin etkisinde ne de bütünüyle kendi kaderleri üzerinde muktedir aktörler olarak kabul edilmektedirler. Örgütlerin hem kendi içlerinde hem de dış çevreleriyle olan ilişkilerinde hakim olduğu kabul edilen “politik doğa” kuramın varsayımlarına temellik etmektedir.

KBK, örgütlerin çeşitli kaynak ihtiyaçları itibariyle çevreleri tarafından kısıtlandığı ve baskılandığı durumları yönetme biçimlerine özellikle odaklanmış görünmektedir. Bu anlamda “kutsal kitabı” olan Örgütlerin Dışsal Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı'nın çıkışından itibaren makro örgüt çalışmalarına oldukça önemli katkılar yapılmasına fırsat yaratmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgüt-çevre ilişkilerini belirli kavramlar temelinde işlediğini, bugüne değin yapılan çalışmaları inceleyerek ileri sürdüğümüz kuramın en önemli ve özgün mirası, örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmeye ve nihayet çevresel belirsizlik ve baskıları yönetmeye dönük birçok stratejik cevap üretebildiğini keşfetmesidir. Böylelikle, satın alma ve birleşmeler, örtüşen yönetim kurulu üyelikleri, stratejik işbirlikleri, ortak girişimler, kooptasyon faaliyetleri, üst düzey yönetici değişimi ve yönetim kurulu yapılarının oluşumu gibi bir çok örgüt davranışı, iktisadi, finansal, yönetsel ya da psikolojik faktörlerden farklı olarak, başka bir özgün sorunsal çerçevesinde açıklanmaya başlamıştır: Örgütlerin kaynak kısıtları ve bu kısıtı aşma arayışları.

KBK, 2000'li yıllardan itibaren adete bir Rönesans yaşamaya başlamıştır (Katila vd, 2008). Kuram'ın farklı perspektiflere sahip ya da görgül araştırmalar ile varsayımları güçlü biçimde desteklenmediğini öne süren araştırmacılardan gelen eleştirilere rağmen, örgütler ve örgütler arası ilişkilerin açıklanması konusunda güçlü bir açıklayıcı potansiyel taşıdığı yönünde görüşler mevcuttur (Wry vd,2013). Benzer biçimde, KBK'nın örgütler arası düzenlemeler, örgütsel

otonomi, meşruiyet ve yine örgütler arasında kurulan mekanizmaların düzenleyici etkisi üzerinden işletme performansını açıklamak konusunda güçlü bir çerçeve sunabildiği tespit edilmiştir (Drees ve Heugens, 2013).

Öte yandan, örgütlerin bağımlılık ilişkilerinin niteliği ve günümüz koşullarında geliştirebilecekleri yeni stratejik cevaplar, KBK perspektifinden geliştirilecek bir araştırma ajandasının temel konularını oluşturmaktadır. Örneğin taşeronlaştırma veya tedarik zinciri yönetimi gibi alanlardaki ortak uygulamalar, olası yeni stratejik cevaplar arasında sayılmaktadır (Hillman vd, 2009). Ayrıca yeni girişimlerin doğuracağı yeni bağımlılık biçimlerinin araştırılması gerekmektedir (Pfeffer, 1987). Örneğin aşırı taşeronlaşmanın getireceği yeni bağımlılık kalıpları olabilir. Özellikle teknoloji yoğun örgütler arasındaki enformasyon paylaşımı, ortak araştırma geliştirme çalışmaları, anlaşılması ve çözümlenmesi güç yeni bağımlılık ilişkileri doğurma potansiyeli taşıyor görünmektedir.

Uzun bir dönem sonunda kurama önemli katkı yapan Casciaro ve Piskorski (2005) tarafından da tespit edildiği gibi bağımlılık ilişkilerinin niteliğinin çözümlenmesi diğer araştırmaya açık sorunsalı oluşturmaktadır. Karşılıklı bağımlılık ve güç asimetrisi kavramlarını geliştirerek bağımlılık konusunda farklı tipolojiler tanımlayan araştırmacılar, farklı bağımlılık kalıplarının, farklı stratejik cevaplar gerektireceğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla örgütler arasındaki bağımlılık ilişkisinin niteliğinin, seçilen stratejik cevaplar üzerine etkisini sorunsallaştıran yeni bir başlık açılmış olmaktadır.

Bu çalışmada ilgili literatür etraflıca gözden geçirilerek, kuramı temellendiren; “**Kaynak ve Bağımlılık, Güç ve Politik İlişkiler, Çatışma, Özerlik, Meşruiyet, Belirsizlik, Uyum, Kontrol ve Kaynak Yoğunlaşması**” gibi anahtar kavramlar incelenmiştir. Bunlarla birlikte kuramsal gelenekte öne çıkmış temel çevresel cevap stratejileri de yönetici değişimi, bağlanmalar/örtüşen yönetim kurulu üyelikleri, kooptasyon, ortak girişimler, stratejik iş birlikleri, birleşme ve satın almalar başlıkları altında ayrı ayrı tartışılmıştır.

Çalışmanın temelde literatür taraması biçiminde tasarlanmış olması, çok ilgi görmediği anlaşılan yazının yerel literatüre kazandırılması ve bu anlamda gerek eldeki kuramsal bilginin, gerekse kuramın geliştirilmesi bakımından önemli görünmektedir.

Türkiye bağlamı, bir çok endüstride çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdiği, ulusal ve uluslar arası düzeyde satın alma ve birleşmelerin yaşandığı, kendine özgü kooptasyon mekanizmalarının kullanıldığı, gelişmiş ekonomilerden çok farklı aile şirketi/holding yapılarının var olduğu, işletmelerin yönetim kurullarının yine bağlama özgü karakteristikler taşıdığı, devletin oynadığı rollerin anglo-sakson kuşağından oldukça farklılaştığı zengin bir araştırma alanını ortaya koymaktadır. Türkiye'deki örgütlerin hangi kaynak kısıtlarına sahip oldukları, bunları aşmak için hangi mekanizmaları kullandıkları, özgün stratejik cevaplar geliştirip geliştirmedikleri, araştırılmaya ve açıklanmaya muhtaç sorunsallar olarak ortada durmaktadır.

Bu nedenlerle, KBK'nın kuramsal temellerinin, açıklayıcı fırsatlarının bilinmesi hem Türkiye'ye özgü bir bilgi birikiminin oluşması hem de farklı sorunsallardan ve gözlemlerden yola çıkan araştırmalarla kuramın gelişimine katkı yaratılması açısından önemli imkanlar sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Aharoni, V., Maimon, Z. ve Segev, E. (1981). "Interrelationships between environmental dependencies: A basis for tradeoffs to increase autonomy". Strategic Management Journal, Vol: 2. s. 197-208.

Aldrich H. (1976). "Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations". *Administration & Society*. Vol:7. s.419-454.

Aldrich H. ve Reiss J. A. (1971). "Police officers as boundary personnel". *The Police in Urban Society*. Hahn H. (Ed.) içinde s. 193-208. California: Sage.

Aldrich, H. E. and Pfeffer, J. (1976), "Environments of organizations," *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, s. 79-105.

Aldrich, H.. (1979). *Environments and organizations*. New York: Prentice-Hall.

Alexander J. ve Wells R. (2008). "How do resource dependencies affect treatment practices?: The case of outpatient substance abuse treatment programs". *Medical Care Research & Review*. Vol: 65(6). s. 729-747.

Allen P.M. (1974). "The Structure of Interorganizational Elite Cooptation: Interlocking Corporate Directories". *American Sociological Review*. Vol: 39. s. 393-406.

Amihud Y. ve Lev B. (1981) "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers." *Bell Journal of Economics*. Vol:12. s. 605-616

Arthaud-Day, M.L., Certo, S.T., Dalton, C.M., Dalton, D.R., (2006). "A Changing of the Guard: Executive and Director Turnover Following Corporate Financial Restatements". *Academy of Management Journal*. Vol:49(6). s.1119-1136.

Benson J.K. (1975). "The interorganizational network as a political economy". *Administrative Science Quarterly*. Vol: 20. s. 229-249.

Bernile G., Lyandres E. ve Zhdanov A. (2012). "A Theory of Strategic Mergers". *Review of Finance*. Vol:16. s. 517-575

Bernstein L. (1965). "Joint ventures in the light of recent antitrust developments: anti-competitive joint ventures". *The Antitrust Bulletin*. Vol: 10 s. 25-29.

Boeker, W. (1992). "Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top". *Administrative Science Quarterly*. September. vol: 37. s. 400-421.

Bogan, V. ve Just, D. (2009). "What drives merger decision making behavior? Don't seek, don't find, and don't change your mind". *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol: 72. 930-943.

Boyle S.E. (1968). "An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries". *Antitrust Law and Economic Review*. Vol: I. s. 81-92.

Burt, R.S. (1983). *Corporate profits and cooptation: Networks of market constraints and directorate ties in the American economy*. New York: Academic Press.

Casciaro T. ve Piskorski J. M. (2005). "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory". *Administrative Science Quarterly*. C: 50(2). s. 167-199.

Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. *Sociology*, Vol: 6(1). s. 1–22.

Choi S. H. ve Jeon B. N. (2011). "The impact of the macroeconomic environment on merger activity: Evidence from US time-series data". *Applied Financial Economics*. Vol:21. S. 233-249.

Cook S. C. (1977). "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations". *The Sociological Quarterly*. Vol: 18 (Special Issue). s. 62-82.

Dant, R.P. ve Gundlach, G.T. (1999). "The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution". *Journal of Business Venturing*. Vol: 14(1). s.35–67.

Davis F.G. ve Cobb A. (2010). "Resource dependence theory: past and future". *Research in the Sociology of Organizations*. Vol: 28. s.21-42.

Davis G.F. ve Powell W.W. (1992). "Organization-environment relations". *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Dunnette ve Hough L.M. (Ed.) içinde s.315-376. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Davis, G. F. (1996). "The significance of board interlocks for corporate governance". *Corporate Governance: Annual International Review*. Vol: 4. s. 154-159.

DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. Vol: 48, s.147-160.

Dooley C.P. (1969). "The Interlocking Directorate". *The American Economic Review*. Vol:59 (3). s. 314-323.

Drees, J.M. ve Heugens, P.M.A.R.P. (2013). "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis". *Journal of Management*. Vol:39. s. 1666-1698.

Duncan R.B. (1972). "Characteristics of organizational environments". *Administrative Science Quarterly*. Vol: 17. s.313-327.

Emerson, R. (1962). "Power-Dependence Relations." *American Sociological Review*. Vol: 27 s. 31-41.

Finkelstein, S. (1997). Interindustry merger patterns and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer (1972). *Strategic Management Journal*. Vol: 18. s. 787-810.

Flingstein, N. (1987). "The Interorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*. Vol:52(1). s.44-58.

Frooman, J. (1999). "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Review*. Vol: 24(2). s. 191–205.

Galaskiewicz J. Wasserman S. Rauschenbach B. Bielefeld W. ve Mullaney P. (1985). "The Influence of Corporate Power, Social Status, and Market Position on Corporate Interlocks in a Regional Network". *Social Forces*, Vol: 64 (2). s. 403-431.

Galbraith S.C. ve Stiles H.C. (1984). "Merger Strategies as a Response to Bilateral Market Power". *The Academy of Management Journal*. Vol: 27 (3). s. 511-524.

Goel A. M. ve Thakor A. V. (2010). "Do Envious CEOs Cause Merger Waves?". *The Review of Financial Studies*. Vol: 23(2). s. 487 – 517.

Gomulya, D. ve Boeker, W. (2014). "How Firms Respond to Financial Restatement: CEO Successors and External Reactions". *Academy of Management Journal*. Vol:57(6). s. 1759-1785.

Goodstein, J. ve Boeker, W. (1991). "Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change". *Academy of Management Journal*. Vol:34(2). s.306-330.

Grusky, O. (1963). "Managerial Succession and Organizational Effectiveness". *American Journal of Sociology*. Vol.69(1). s.21-31.

Gupta, A. (1984). "Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination". *Academy of Management Review*. Vol: 9(3). s. 399-412.

Gupta, A. ve Govindarajan, V. (1984). "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation". *Academy of Management Journal*. Vol:27(1). s. 25-41.

Guthrie, J.P. ve Olian, J.D., (1991). "Does Context Affect Staffing Decisions? The Case of General Managers". *Personnel Psychology*. 44. s.263-292.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*. Vol: 82. s. 929-964.

Harrison, J. R., Torres, D. L., ve Kukalis, S. (1988). "The changing of the guard: Turnover and structural change in the top-management positions". *Administrative Science Quarterly*. Vol: 33. s. 211-232.

Haunschild, P. R., ve Beckman, C. M. (1998). "When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence". *Administrative Science Quarterly*. Vol: 43. s. 815-844.

Hillman J.A., Wither C.M. ve Collins J.B. (2009). "Resource Dependence Theory: A Review". *Journal of Management*. Vol: s. 1-24.

Inkpen, A. C. ve Beamish, P. W. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures". *Academy of Management Review*. Vol: 22. s.177-202.

James, D.R. ve Soref, M. (1981). "Profit Constrains on Managerial Autonomy: Managerial Theory and the Unmaking of the Corporatino President". American Sociological Review. February. Vol: 46(1). s. 1-18.

Kale, P., Dyer, J., ve Singh, H. (2002). "Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: The role of the alliance function". Strategic Management Journal. Vol: 23(8). s. 747-767.

Kast F. E. ve Rosenzweig J.E. (1972). "General systems theory: Applications for organizations and management". Academy of Management Journal. Vol:15. s. 447-465.

Katila R., Rosenberger, J. D. ve Eisenhardt K. M. (2008). "Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships". Administrative Science Quarterly. Vol: 53. s. 295-332.

Lieberson, S. ve O'Connor, J.F., (1972). "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations", American Journal of Sociology. Vol.37(2). s.117-130.

Lorenz D. ve Lützkendorf T. (2011). "Sustainability and property valuation: Systematisation of existing approaches and recommendations for future action". Journal of Property Investment Finance. Vol: 29(6). s.644-676.

March J.G. (1962). "Business Firm as a Political Coalition". The Journal of Politics. Vol: 24(4). s.662-678.

McKay R.B. (2001). "Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights". Organization Studies. Vol: 22. s. 625-658.

Miller, D. ve Toulouse, J.M., (1986). "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms". Management Science. Vol: 32(11). s.1389-1409.

Miller, D., Kets De Vries M.F.R., Toulouse J.M., (1982). "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment". Academy of Management Journal. Vol:25(2). s. 237-253.

Mizruchi, M. S. (1996). "What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates". Annual Review of Sociology. Vol: 22 s. 271-298.

Nakuchi, M. ve Wiersema, M.F., (2015). "Executive Succession and Strategic Change in Japan". Strategic Management Journal. Vol:36. s.298-306.

Negandhi R.A. ve Reimann C.B. (1973). "Correlates of Decentralization: Closed and Open Systems Perspectives". The Academy of Management Journal. Vol: 16. s. 570-582.

Nienhüser W. (2008). "Resource Dependence Theory—How Well Does It Explain Behavior of Organizations?". Management Revue. Vol: 19 (1+2). s. 9-32.

Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes". Academy of Management Review. Vol: 16. s. 145-179.

Ong, C.-H., Wan, D. ve Ong, K.-S. (2003). "An exploratory study on interlocking directorates in listed firms in Singapore". *Corporate Governance: An International Review*. Vol: 11(4). s. 322-334.

Peffer, J. VE Leblebici H. (1973). "Executive Recruitment and Development of Interfirm Organizations". *Administrative Science Quarterly*. vol: 18(4). s. 449-461.

Pfeffer J. (1972). "Merger as a Response to Organizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 17(3). s. 382-394.

Pfeffer J. (1992). *Managing with Power*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer J. (1997). *New Direction for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.

Pfeffer, J. (1972). "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes". *Academy of Management Journal*. September. s. 317-330.

Pfeffer, J. (1973). "Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage". *Administrative Science Quarterly*. Vol: 18 s. 349-364.

Pfeffer, J. (1982), *Organizations and organization theory*, Marshfield MA: Pitman.

Pfeffer, J. (1987). "A resource dependence perspective on interorganizational relations," *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*. Mizuchi, M. S. and Schwartz, M. (Ed.). içinde s. 25-55. Cambridge: Cambridge University Press.

Pfeffer, J. ve Nowak, P. (1976). "Joint ventures and interorganizational interdependence". *Administrative Science Quarterly*. Vol: 21. s. 398-418.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). *The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective (classic edition)*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R., (1977). "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators". *Academy of Management Journal*. Vol:20(1). s.74-88.

Pfeffer, J., ve Leong, A. (1977). "Resource allocations in United funds: Examination of power and dependence". *Social Forces*. Vol:55(3). s. 775-790.

Provan, K. G., Beyer, J. M. ve Kruytbosch, C. (1980). "Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol: 25. s. 200-225.

Salancik, G.R. (1979). "Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative-action: The case of women and defense contractors". *Academy of Management Journal*. Vol: 22(2). s. 375-394.

Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1980). "Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in US Corporations". *Academy of Management Journal*. Vol:23(4). s.653-664.

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*. vol:19(4). s.453-473.

Salancik, G.R. ve Pfeffer, J., (1977). "Who Gets Power – and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power". *Organizational Dynamics*. Winter. s.3-21.

Salancik, G.R., Staw, B.M., Pondy, L.R., (1980). "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence". *Academy of Management Journal*. Vol:23(3). s.422-437.

Santos M.F. ve Eisenhardt M.K. (2009). "Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Elites". *Academy of Management Journal*. Vol: 52. s.643-671.

Schildt A.H., Laamanen T. ve Keil T. (2010). "Mergers and Acquisitions as a Response to Intra-Industry Dependence". *Advances in Mergers and Acquisitions*. Vol: 9. s. 105–133.

Thompson J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York. McGraw-Hill.

Thompson J.D. ve McEwen J.W. (1958). "Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process". *American Sociological Review*. Vol: 23. s. 23-31.

Ulrich, D. ve Barney, J. B. (1984). "Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population". *Academy of Management Review*. Vol: 9. s. 471-481.

Üsdiken, B. (2007), "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", *Örgüt Kuramları*, Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Ed.) içinde s. 77-132, Ankara: İmge Yayınları

Vermeulen, F. ve Barkema, H.G. (2001)."Learning through acquisitions". *Academy of Management Journal*. Vol: 44. s. 457-476.

Wang L. ve Zajac E. J. (2007). "Alliance or acquisition? a dyadic perspective on interfirm resource combinations". *Strategic Management Journal*. Vol: 28(3). s. 1291-1317.

Westphal, J. D., Boivie, S. ve Chng, D. H. M. (2006). "The strategic impetus for social network ties: Reconstituting broken CEO friendship ties". *Strategic Management Journal*. Vol: 27. s. 425-445.

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*. Vol: 7(1). s. 439-486.

Xia, J. (2010). "Resource dependence and cross-border constraint-absorption". *Management International Review*. Vol: 50(2). s. 155–183.

Yildirim, Ö. ve Üsdiken, B. (2007). “Reconciling Family-Centric and Professionalized Governance: Bords of Firms within Family Business Groups”. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. August, 1.

Zajac, E.J. (1988). “Interlocking directorates as an interorganizational strategy: A test of critical assumptions”. Academy of Management Journal. Vol: 31(2), s. 428–438.