

AKTAŞ

---

---

**KURUMSAL VE TEKNİK ÇEVRE AYRIMINDA YÖNETİM KURULU  
FONKSİYONU VE YAPISI: KURAMSAL BİR ÇERÇEVE**

Mert AKTAŞ<sup>1</sup>

**ÖZET**

*Bu araştırmanın amacı, kurumsal çevre ve teknik çevre ayrımında yönetim kurulu fonksiyonu ve yapısını incelemektir. Stratejik yönetim yazınında yönetim kurulu yapısı ve demografisi ile ilgili birçok farklı koşulbağımlılıklar ortaya konulmuştur. Bu araştırma ise teknik çevre ve kurumsal çevre ayrımını ve yönetim kurulu fonksiyonu ve yapısının belirleyicisi olarak öne sürmektedir. Bu araştırma tartışmalarını, koşulbağımlılık kuramına, kurumsal kurama ve kaynak bağımlılığı kuramına dayandırmıştır. Sonuç olarak da teknik çevre ve kurumsal çevrenin yönetim kurulu fonksiyonu ve yapısını nasıl ve ne şekilde etkilediğine ilişkin öneriler ve bir model ortaya konulmuştur.*

*Anahtar Kelimeler: Örgüt kuramı, örgüt çevresi, yönetim kurulu*

**BOARD FUNCTION AND STRUCTURE IN THE DISTINCTION OF  
INSTITUTIONAL AND TECHNICAL ENVIRONMENT: A THEORETICAL  
FRAMEWORK**

**ABSTRACT**

*The aim of this research is to investigate the function and the structure of the board within technical and institutional organizational environment distinction. In strategic management literature, various contingencies of board structure have been documented. This research puts forward technical and institutional environment distinction as an antecedent of board function and structure. This research bases its arguments on contingency theory, institutional theory and resource dependence. As a result, this research puts forward propositions and a model to show how the technical and institutional environment affects the board function and structure.*

*Anahtar Kelimeler: Organization theory, organizational environment, board of directors*

**1.GİRİŞ**

Yönetici elitler, stratejik yönetim ve genel olarak yönetim literatürünün önemli çalışma ve araştırma alanlarından biridir ve son yıllarda artan bir şekilde literatürde yer bulmaya başlamıştır. Pettigrew (1992:164) yönetici elitlerin sosyal bilim yazınındaki araştırmalarını, "Birbirlerine bağlanmış yönetim kurulları ve sosyal ve kurumsal güç

---

<sup>1</sup>Dr. Çağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Mersin, mertaktas78@hotmail.com

## AKTAŞ

çalışmaları, yönetim kurullarının ve direktörlerin çalışılması, tepe yönetim takımlarının kompozisyonu ve ilişkileri, stratejik liderlik, karar verme ve değişim, genel müdür tazminatı ve tepe yönetici seçimi ve değişimi” olmak üzere altı grupta ele almıştır.

Şimdiye kadar yapılan araştırmalar temelde farklı kuramsal perspektifler ile yönetim kurulu demografilerini ortaya koymuşlar ve koşulbağımlılıklarını incelemişlerdir. Bir kısım araştırma, temel olarak örgütlerin teknik veya başka bir ifade ile görev çevrelerine odaklanırken, diğer bir kısım araştırma ise sadece kurumsal faktörler üzerinde durmuştur.

Yönetim yazınında, yönetim kurullarının yapısı ve yönetim kurullarının kompozisyonu ile ilgili yazın temel olarak iki bölümde incelenebilmektedir (Huse, 2000). Bir tarafta bir grup yazın, yönetim kurullarının demografik özellikleri, büyüklüğü ve kompozisyonu ve bu değişkenlerin, örgütün performansına (Pearce ve Zahra, 1991; Rosenstein ve Wyatt, 1990; Huse, 1990; Daily ve Dalton, 1993), örgütün stratejisine (Goodstein ve diğerleri, 1994) etkilerini incelenmiş ve yönetim kurulunun yapısı ve kompozisyonu bir önce gelen olarak ele alınmıştır.

Öbür tarafta yönetim kurullarının yapısı ile ilgili bir diğer grup yazın ise yönetim kurullarının yapısını bağımlı değişken olarak ele almış ve örgütün içinde faaliyet gösterdiği sektörün (Forbes ve Milliken, 1999) örgütün performansının (Boeker ve Goodstein, 1991) örgütün yaşam döngüsündeki yerinin (Lynall ve diğerleri, 2003), genel müdürün görece gücünün (Lynall ve diğerleri, 2003) büyüklüğünün (Huse, 1990; Pfeffer, 1972), firmanın sahiplik yapısının (Huse, 1990), kurumsal etkilerin (Luoma ve Goodstein, 1999; Lynall ve diğerleri, 2007) ve makro kurumsal etkilerin ve uluslararası farklılıkların (Yıldırım ve Üsdiken, 2005; Li, 1994) yönetim kurullarının yapısına ve demografik özelliklerine etkisi ortaya konmuştur.

Bu bulgularda, kaynak bağımlılığı kuramı (Pfeffer, 1972), kurumsal kuram (Luoma ve Goodstein, 1999; Lynall ve diğerleri, 2003), yaşam döngüsü modeli (Lynall ve diğerleri, 2003) ve koşulbağımlılık kuramının bir takım değişkenlerinin (Pfeffer, 1972; Huse, 1990) yönetim kurulu yapısını açıklamakta kullanılmıştır.

Örneğin, Luoma ve Goodstein (1999) yerel ve ulusal kanuni çevrenin örgütün yönetim kurulunda hisse sahipleri haricindeki paydaşların temsil oranını artırdığını bulgulamıştır. Yine Lynall ve diğerleri (2003) farklı bir perspektif ile aynı kurumsal alandaki firmaların yönetim kurulu yapılarının benzer olduğunu tartışmışlardır. Pfeffer (1972) firmaların

## AKTAŞ

kaynaklara bağımlılığının yönetim kurulu yapısını değiştirdiğini tartışmış ve ampirik olarak bulgulamıştır. Pfeffer (1972) borç eşitliği oranı ile yönetim kurullarında avukat ve finansal kurumların temsilcilerinin bulunması arasında bir ilişki bulgulamıştır. Daha güncel ve yeni Academy of Management çalışmasında ise Lynall ve diğerleri (2003) örgütlerin yaşam döngüsünün farklı evrelerinde firmaların farklı gereksinimleri olduğunu tartışmış ve firmaların farklı safhalarındaki farklı paydaş etkilerinin farklı yönetim kurulu yapıları meydana getirdiğini tartışmıştır. Pfeffer (1972) ve Scott'ın (1992) tartıştığı gibi yönetim kurulu yapıları da yapının parçası olarak çevre tarafından belirlenmektedir. Aktörlerde yönetim kurullarını oluştururken çevresel faktörleri göz önüne almaktadırlar.

Buradan hareketle, bu araştırmanın amacı, yönetim kurulu yapısının, örgütlerin teknik ve kurumsal çevre ayrımında nasıl ve ne şekilde farklılaştığını ortaya koymaya çalışmaktır. Farklı sektörlerin yüzleştiği teknik çevre ve kurumsal çevre özellikleri birbirlerinden farklılaşmaktadır (Scott, 1992; Tolbert, 1985). Bazı örgütler daha güçlü bir teknik çevre ile yüzleşirken daha güçsüz bir kurumsal çevre ile yüzleşmektedir veya tam tersi bir şekilde bazı örgütler daha güçlü bir kurumsal çevre ile yüzleşirken diğer tarafta daha güçsüz bir teknik çevre ile yüzleşmektedir (Scott, 1992; Tolbert, 1985). Bazı örgütler için kaynak kazanma yönünden rekabetçi pazardaki durum daha önemli olurken, diğer örgütler için etkililik, kurumsal çevreye uyum (Meyer ve Rowan, 1977) veya kurumsal çevreyi etkileme ile sağlanmaktadır (Pfeffer, 1973).

Yüzleşilen farklı güçteki teknik ve kurumsal çevreler, yönetsel öncelikler literatüründe tartışılan bir biçimde örgütler için farklı yönetsel öncelikler gerektirmektedir. Kurumsal çevrenin etkin olduğu örgütler için meşruiyet kazanma ve politik destek sağlamak temel yönetsel öncelik olarak ortaya çıkarken (Hirsch, 1992; Pfeffer, 1972), öbür tarafta teknik çevrede örgütün temel önceliği verimlilik üzerinde olmaktadır. Bu öncelikler, geri dönüşünde örgütün yönetim kurulu yapısının farklı fonksiyonlarını ön plana çıkartacak ve örgütlerde yönetim kurulu yapısı yönünden farklı gereklilikler ortaya çıkaracaktır. Buradan hareketle, örgütlerin yüzleştikleri farklı teknik ve kurumsal çevreler örgütlerde yönetim kurulunun fonksiyonunu ve yapısını belirleyecektir.

Bu çalışmada öne çıkan diğer bir tartışma ise üç örgüt kuramının entegre edilerek yönetim kurulu yapılarının açıklanmaya çalışılmasıdır. Koşulbağımlılık kuramının teknik çevre ve kurumsal kuramın kurumsal çevre varsayımları ve kaynak bağımlılığı kuramının örgütün performansı ile ilgili etkinlik ve etkililik tezleri yönetim kurulunun önceliklerini ve yapısını

## AKTAŞ

açıklamak için birleştirilmiştir. Bu araştırmada yönetim kurulu yapısı ile ilgili olarak ise Forbes ve Milliken'in (1999) çalışmasında kullanılan değişkenler ele alınacak ve yönetim kurulu demografisi, büyüklük, yabancıların oranı, yönetim kurulunun ve yönetim kurulu üyelerinin tecrübesi ve yönetim kurulu üyelerinin işle ilgili çeşitliliği değişkenleri kullanılacaktır.

Bu araştırmanın yapısal gidişatı ise şu şekilde olacaktır. İlk önce temel olarak yönetim kurulu kuramı ve yönetim kurulunun fonksiyonları ve demografik boyutlarının neler olduğu ele alınacak. Daha kurumsal çevre ve teknik çevre ayrımları incelenecek ve kaynak bağımlılığı kuramı ele alınacak. Son olarak ise, bu yönetim kurulu demografi ve yapısı ile teknik ve kurumsal çevre arasındaki ilişki incelenecek ve bununla ilgili önermeler ortaya konulacaktır. Daha sonra ise ortaya çıkan sonuçlar tartışılacaktır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### a. Yönetim Kurulu Kuramı ve Yönetim Kurullarının Fonksiyonları ve Yapısı

Yönetim kurulları literatüründe en temel yaklaşım olarak vekâlet kuramı karşımıza çıkmaktadır (Lynall ve diğerleri, 2003; Pearce ve Zahra, 1991). Bu kuramsal yaklaşıma göre örgütlerin sahipliğinin ve hisse sahipliğinin ayrılması, fırsatçı hareketlerin maliyetlerini de beraberinde getirmiştir (Lynall ve diğerleri, 2003). Yöneticilerin fırsatçı hareketleri ve kendi çıkarlarını korumaları örgütler için birtakım vekâlet maliyetleri oluşturmaktadır (Eisenhardt, 1989). Vekalet kuramına göre yönetim kurulları vekâlet maliyetini düşürmek amacı ile hisse senedi sahipleri adına onların çıkarlarını koruyan yapılardır (Daily, 1996; Li, 1994; Lynall ve diğerleri, 2003).

Yönetim kurulunun örgütlerde temel olarak iki fonksiyonu olduğu tartışılmaktadır (Yıldırım ve Üsdiken, 2005) Bunlar içsel ve dışsal fonksiyonlardır (Yıldırım ve Üsdiken, 2005). İçsel fonksiyonları yönetimi hisse senedi sahipleri adına kontrol etmek ve yöneticilere stratejik kararlar konusunda tavsiyeler sağlamak ve yol göstermek olarak ortaya konmuştur (Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Yönetim kurulunun bu fonksiyonu Pfeffer'in (1972) tartıştığı yönetim kurulunun örgütün etkinliğini sağlamak ile ilgili olan fonksiyonu olarak adlandırılabilir. Dışsal fonksiyonları ise bağlantılar kurmak yolu ile örgütün kaynaklara ulaşmasını sağlamak ve firmanın itibarını genişletmektir (Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Bu fonksiyon ise

## AKTAŞ

Pfeffer'in (1972) tartıştığı şekli ile kurumsal fonksiyonun yerine getirilmesi olmaktadır.

Yönetim kurullarının demografik yapısı ile ilgili değişkenleri farklı araştırmalar farklı şekillerde ele almışlardır. Dalton ve diğerleri (1998) yönetim kurulu kompozisyonunu ölçerken içerden-dışarıdan (insider-outsider), bağlı (affiliated) ve bağımsız direktörler olarak işlevselleştirmişlerdir. Kesner (1988) direktörlerin tipi, mesleği, tecrübesi ve cinsiyeti olarak işlevselleştirmişlerdir. Bu araştırmada temel alınacak Forbes ve Milliken (1999) ise Kesner (1988) ile benzer bir biçimde iş ile ilgili çeşitlilik, dışarıdan olanların oranı, yönetim kurulunun büyüklüğü ve yönetim kurulunun tecrübesi olarak işlevselleştirmiştir.

Yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği, yönetim kurulunun işlevsel art yetişimini, endüstriyel geri planını ve eğitimsel geriplanını içermektedir (Forbes ve Milliken, 1999). Yönetim kurullarının çeşitliliği arttıkça grubun elindeki kaynak kullanımı artacak fakat, öbür tarafta çatışma, entegrasyon ve ilişki, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkacaktır (Forbes ve Milliken, 1999).

Dışarıdan olanların oranı ise, örgütün yönetim kurulunda çalışanların ne kadarının daha önce örgütte çalışmayanlardan oluştuğu ile ilgili bir yönetim kurulu yapısı boyutudur (Kesner, 1988). Dışarıdan olanlar yönetim kurullarında genelde yarı zamanlı olarak çalışırlar ve firmanın işleri hakkında çok fazla bilgileri yoktur (Forbes ve Milliken, 1999). İçerden olanların temel avantajı, firmanın yönetim ve işleyişine ilişkin derin bilgiye sahip olmalarıdır (Kesner, 1988). Öbür tarafta ise, yönetim kurulunda yabancıların oranı, temeli vekâlet kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramlarına dayanan iki temel amaca hizmet etmektedir. Birisi, yönetimi şirketin hissedarları adına denetlemek (Yıldırım ve Üsdiken, 2005; Bathala ve Rao, 1995), diğeri ise örgütün dış çevresi ile ilişki kurmasını ve örgütün kaynak kazanmasına ve kaynaklara bağımlılıklarını azaltmasını sağlamasıdır (Pfeffer, 1973; Kesner, 1988). Örgütler çevre ile ilişki kurmak ve bu sayede kaynaklara ulaşmak için yönetim kurullarında, düzenleyici kuruluşlardan veya finansman kuruluşlarından veya yerel politik kuruluşlardan temsilciler bulundurlar (Pfeffer, 1972).

Yönetim kurulunun üçüncü demografik özelliği olan yönetim kurulunun büyüklüğü ise yönetim kurulunun sayısının fazlalığı ile ilgili bir değişkendir. Yönetim kurulunun büyüklüğünün örgütün kullanımı için daha fazla bilgi ve beceri sağlamak (Kesner, 1988) ve örgütün dış çevre ile ilişkilerini yönetmek gibi avantajları vardır (Pfeffer, 1972). Öbür tarafta ise,

## AKTAŞ

büyük yönetim kurullarının yönetim kurulu üyeleri ile kişisel ilişkiler kurmak yönünden ve yönetim kurulunun koordinasyonunun sağlanması yönünden de problemleri ortaya çıkmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999).

Yönetim kurulunun son demografik özelliği olan, yönetim kurulu üyelerinin tecrübesi ise, yönetim kurulu üyesinin yönetim kurulunda geçirdiği zaman olarak tanımlanmaktadır (Kesner, 1988). Burada temel olarak iki tip tecrübeden söz edilmektedir. Birisi bireysel olarak bir yöneticinin yönetim kurulunda kazandığı tecrübe (Kesner, 1988), diğeri ise toplam yönetim kurulunun beraberce aynı yönetim kurulunda geçirdikleri zaman (Forbes ve Milliken, 1999). Yönetim kurulunun üyelerinin tecrübesi ile firmaya özel ve firmanın operasyonlarına ilişkin bilginin kazanılması konusunda faydası vardır (Kesner, 1988; Forbes ve Milliken; 1999) .

### **b. Teknik ve Kurumsal Çevre**

Teknik çevre temel olarak örgütlerin ürün veya servis ürettikleri ve bu ürünleri piyasada takasladıkları ve verimli performans için ödüllendirildikleri bir çevre olarak ele alınmıştır (Scott, 1992). Örgütler, teknik işin yapılması ve organize edilmesi için rasyonel yapılar üretirler (Scott, 1992). Teknik çevre aynı zamanda örgütlerin hedef belirleme ve hedefe ulaşmak ile ilgili olan çevreleridir (Scott, 1992; Osborn ve Hunt, 1974). Teknik çevre kriterlerine göre, örgütsel başarı teknik çevrenin gereksinimlerine iş sistemlerini ve yapıyı uydurarak sağlanmaktadır (Scott, 1992). Örgütler iş süreçlerini etkin bir şekilde koordine ve kontrol edebildikleri için ödüllendirilmekte veya başarısız olmaktadır (Fennel ve Alexander, 1987). Teknik çevresi baskın olan örgütler kaynaklarını, ürünlerinin nitelik ve niceliği konusundaki değerlendirmeler üzerinden sağlamaktadırlar (Scott, 1992).

Öbür tarafta, yeni kurumsal kuram örgütlerin koşulbağımlılık kuramının yaklaşımının aksine sadece teknik çevreye adapte olmak ve örgütlerin etkinlik ve verimlilik esasları dışında da şekillendiğini tartışmıştır (Di Maggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendilerini kurumsal çevrede meşrulaştırmaları gerektiğini ve örgütlerin kendilerini kurumsal alanda meşrulaştırmak için de yapılarını, örgüt içi süreçleri ve uygulamaları kurumsal alandaki taleplere ve gereksinimlere uyarlaması gerektiğini tartışılmıştır (Di Maggio ve Powell, 1983).

Bu sebeple aynı kurumsal alandaki örgütlerin yapılarının, bileşenlerinin, kısımlarının ve süreçlerinin eş biçimli olacağını tartışmışlardır

## AKTAŞ

(Scott, 1992). Zorlayıcı, normatif ve taklitsel olmak üzere üç tür eş biçimlilik mekanizması ortaya koymuşlardır (Meyer ve Rowan, 1977). Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağı yasal düzenlemeler iken, normatif eş biçimliliğin kaynağı ahlaki değerler ve normlar, taklitsel eş biçimliliğin kaynağı ise çevresel belirsizlik olarak ortaya konmuştur (Meyer ve Rowan, 1977). Devlet, profesyonel meslekler, ticari birlikler, sendikalar bu eşbiçimlilik mekanizmalarını yaratan kurumsal yapılardır ve örgütler kendilerini bu kurumsal yapılara karşı meşrulaştırmak zorundadırlar (Scott, 1992).

Kurumsal çevre teknik çevreden farklı olarak, detaylı kurallar ve gereksinimler içerir ve örgütlerin kendilerini bu çevrede meşrulaştırmaları gerekir (Scott, 1992). Bu sebeple de kurumsal çevrede örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için temel gereksinim etkinlik değil meşruiyettir (Scott, 1992). Fakat bütün sektörler aynı şekilde meşruiyet gereksinimi ile karşı karşıya kalmazlar veya bütün örgütler için kurumsal çevrenin talepleri aynı olmaz; birtakım genel üretim firmaları veya restoranlar gibi sektörlerde kurumsal çevre daha az etkinken, bu örgütler için teknik çevrenin etkisi daha fazladır.Öbür taraftan, okullar ve ruh ve sinir hastalıkları hastaneleri, hukuk büroları gibi sektörlerde kurumsal çevrenin gereksinimleri daha fazla iken bu sektörler için verimlilik ve etkinlik çok önemli yönetsel öncelikler değildir (Scott, 1992).

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütleri iş birliği sistemi olarak gören kendinden önceki koşulbağımlılık kuramına eleştiri getirmiştir (Donaldson, 1997). Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin bir ölçüde iş birliği sistemi olduğunu üstü kapalı da olsa kabul etmek ile beraber (Donaldson,1995) örgütlerin sosyopolitik çevrelerine vurgu yapmış ve örgütlerin sosyopolitik bir çevrede kaynak kazanım mücadelesi yaptıklarını ve dış çevreye ve kaynaklara olan bağımlılıklarını azaltmaya çalıştıklarını tartışmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu tartışmaya göre örgütün içsel yönetsel süreçleri, örgütün performansının sadece yüzde onunu açıklamaktadır ve örgütlerin etkili olmasını sağlayan örgütlerin dış çevreyi denetlemek için sürdürdükleri politik aktiviteleridir (Donaldson, 1995; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynak bağımlılığı kuramı koşulbağımlılık kuramının örgüt çevre ilişkisi ile ilgili tezlerini iki yönden eleştirmiştir. Bunlardan biri, örgütlerin ne yaptıklarının çevreden gelen kısıtlara bağlı olduğu iddiasıdır (Üsdiken, 2007). Diğer ise örgütlerin, koşulbağımlılık kuramının tartıştığı aksine sadece çevreden gelen taleplere uyum göstermediğini, çevre olan ilişkileri olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içerisinde olduğunu tartışmıştır (Üsdiken,2007). Pfefer (1976) çalışmasında yönetimin kurumsal fonksiyonlarına değinmiş ve örgütlerin temelde etkililik

## AKTAŞ

(effectiveness) için iki tür yol izlediklerini vurgulamıştır. Bir tarafta temel yol etkinliktir, bu varsayıma göre firma rekabetçi avantaja etkin olduğu için sahip olur ve firmanın bir sipariş alması temel olarak firmanın ürün ve fiyat özelliklerine bağlıdır (Pfeffer, 1976)

Diğer tarafta ise politik bir strateji söz konusudur ve firmalar aynı zamanda yöneticiler arasındaki bağlantılar ile, veya tepe yöneticilerin aile bağlantıları gibi birtakım politik stratejilerle de sipariş kazanırlar. Bu politik stratejiler aynı zamanda bağımlılıktan kaynaklanan belirsizliği azaltma çabasıdır (Pfeffer, 1976). Şirket birleşmeleri, müşterek işbirlikler (joint venture), yöneticiler arası bağlantılar, örgütler arası ilişkileri geliştirmek için gerekli kişileri işe almak ve örgütler arası bağlantılar geliştirmek ve devleti birtakım düzenlemeler yapmaya zorlamak, ticari birliklerde faaliyetler yürütmek, reklam ve halkla ilişkilere yatırımlar yapmak örgütlerin dış çevreyi yönetmek ve bağımlılıklarını azaltmak için yürüttükleri politik stratejiler veya yerine getirdikleri kurumsal fonksiyonlardır (Pfeffer, 1976; Kotter, 1979).

### c. Teknik Çevre, Kurumsal Çevre ve Yönetim Kurulu Yapısı

Tartışıldığı gibi, örgüt çevrelerinin, örgütlerden farklı talepleri olmaktadır ve örgütler bu çevresel taleplere ve gereksinimlere yapılarını uydurmaktadır. Örgütlerin kurumsal çevresi, teknik çevresi ve örgütlerin kaynaklara olan bağımlılıkları örgütler için farklı yönetsel gereksinimler ortaya çıkarmakta ve buna göre de farklı yapısal düzenlemelere sebep olmaktadır. Buna yönetim kurulu yapıları da dâhildir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, farklı kurumsal ve teknik çevreler (Scott, 1994; Tolbert, 1985) ile ve farklı kaynak bağımlılıkları ile yüzleşmektedir (Tolbert, 1985). Bu sebeple örgütlerin kaynaklarını ne ölçüde kurumsal çevreden ve teknik çevreden sağladıkları ve bu farklı çevrelerin örgütler üzerindeki etkisi, örgütlerdeki yönetim kurulu yapısının birtakım fonksiyonlarının ön plana çıkmasına ve bunun sonucu olarak da farklı yönetim kurulu yapılarının ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Teknik çevrenin ön plana çıktığı örgütlerde temel hedef etkinlik olduğu için ve örgütün temel olarak ürün, hizmet kalitesi ve maliyet gibi ürettiği çıktılar yönü ile değerlendirildiği örgütlerde, örgütün yapısının etkinlik esasına göre dizayn edilmesi (Smith ve diğerleri, 1985), örgüt içerisindeki kontrol ve koordinasyonun sağlanması temel yönetsel öncelik olacaktır. Yönetim kurulunun içsel fonksiyonunu ele aldığımızda ise yönetim kurulunun içsel (Yıldırım ve Üsdiken, 2005) veya yönetsel (Pfeffer, 1973) fonksiyonu temelde yönetime tavsiyelerde bulunmak yol göstermek ve kontrol sağlamaktır. Bu sebeple, teknik çevre gereksinimlerinin ağır bastığı



## AKTAŞ

örgütlerde yönetim kurulunun içsel fonksiyonu daha fazla önem kazanacaktır.

Öbür taraftan, kaynaklarının daha büyük çoğunluğunu kurumsal çevreden sağlayan örgütlerde ise, meşruiyet sağlamak ve örgütün çevre ile olan politik ilişkilerini yönetmek, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için önemli hâle gelmektedir (Scott, 1992). Örgütler, meşru olmak için ve kaynaklara ulaşmak için çevrenin desteğini sağlamak zorundadır (Pfeffer, 1973). Örgütlerin yönetim kurulları açısından da, örgütün çevre ile bağlantılarını kurmak ve çevresel bağımlılıklarını yönetmek çevresel destek sağlamak daha önemli hâle gelmektedir (Pfeffer, 1973). Buradan da kurumsal çevrenin daha güçlü olduğu çevrelerde yönetim kurulunun dışsal, politik destek ve kaynak sağlamak ile ilgili fonksiyonu daha önemli hâle gelmektedir. Buradan hareketle:

**Önerme 1a** Örgütlerin kurumsal çevresinin etkinliği arttıkça yönetim kurulunun kurumsal fonksiyonu daha önemli olacaktır.

**Önerme1b** Örgütlerin teknik çevresinin etkinliği arttıkça örgütün yönetim kurulunun içsel fonksiyonu daha önemli olacaktır.

Teknik çevrede, çevrenin temel gereksinimi bir malın ve hizmetin verimli bir biçimde üretilmesidir. Bir başka ifade ile temel vurgu ürün ve hizmet kalitesi ve miktarı üzerindedir (Scott, 1992). Örgütler teknik çevre de, iş süreçlerinin etkili kontrolü ve koordinasyonu ve teknik çekirdeklerini çevresel etkilerden koruyabildikleri için ödüllendirilirler (Fennel ve Alexander, 1987). Temel vurgu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması üzerindedir (Pfeffer, 1973). Öbür tarafta kurumsal çevrenin etkin olduğu örgütlerde ise, örgütlerin dışsal ilişkileri, yönetim kurulu üyelerinin bağlantıları ile veya dış çevreyi etkilemesi ve bu yolla meşruiyet kazanması ve kaynaklara ulaşması söz konusu olmaktadır (Pfeffer, 1974).

Yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği ise işlevsel, eğitimsel ve endüstriyel art yetiştirme çeşitliliği ile ilgili bir kavramdır (Kesner, 1988). Yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği arttıkça, daha fazla bilgiye ve kaynağa ulaşımı olmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999). Öbür taraftan, yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliğinin artması ise, daha fazla çatışma, etkileşim zorlukları ve daha düşük seviyede entegrasyon, daha fazla iletişim ve koordinasyon problemleri ve daha az bağlılık ortaya çıkarmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999; Milliken ve Martins, 1996). Çalışma grupları ile ilgili yazında da, benzer tartışmalara rastlanmaktadır. Bireylerin eğitimsel art yetiştirme bireylerin bilişlerini biçimlemektedir (Milliken ve Martins, 1996).

## AKTAŞ

Bireylerin zihinsel ve bilişsel modellerindeki çeşitlilik çalışma gruplarında daha fazla çatışmaya ve etkinliğin düşmesine sebep olmaktadır (Kerr ve Tindale, 2004). Öbür taraftan grupların zihinsel modellerindeki benzerlik, grup içinde, daha iyi kararlar, daha iyi paylaşılan fikirler, görevler ve roller ve sonuç olarak daha iyi grup performansı sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Kerr ve Tindale, 2004).

Etkinliğin yönetsel öncelik olarak öne çıktığı örgütlerde, çatışma, koordinasyon ve iletişim problemleri istenmeyen ve etkinliği bozacak olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple verimlilik esasına göre değerlendirilen örgütlerde yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği fazla çatışma ve koordinasyon problemleri ve iletişim güçlükleri doğuracağı için etkinliğe zarar verecektir.:

Öbür taraftan, kaynakları yönünden kurumsal çevreye bağımlı olması, örgütlerin yönetim kurulunun dışsal fonksiyonunu daha önemli hâle getirecektir ve örgüt çevre ile bağlantılar kurmak veya çevreyi etkilemek(Pfeffer,1972; 1973) ve sonuç olarak daha fazla kaynağa ulaşmak için (Forbes ve Milliken, 1999) örgütler yönetim kurullarında daha fazla farklı işlevsel art yetişimden üye bulunduracaklardır. Bu tartışmalardan hareketle

**Önerme 2a:** Örgütlerde teknik çevrenin etkinliği arttıkça yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği azalacaktır.

**Önerme 2b:** Örgütlerde kurumsal çevrenin etkinliği arttıkça, yönetim kurulu yapısının iş ile ilgili çeşitliliği artacaktır.

Örgütlerin daha güçlü bir teknik çevre ile yüzleşmesi, yönetim kurulundaki koordinasyon ve iletişim etkinliğini ve hızlı karar almayı önemli hâle getirmektedir. Öbür taraftan, yönetim kurulunun büyüklüğü ise, yönetim kurulu açısından iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkarmakta ve bilişsel çatışmaya sebep olmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999; Milliken ve Martins, 1996). Bu sebeple teknik çevresi güçlü olan örgütlerde yönetim kurulunun küçüklüğü örgütün rekabetçi çevreye uyumu açısından gerekli olacaktır.

Öbür tarafta, kurumsal çevrede ise örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için yapılarını ve süreçlerini kurumsal çevreye karşı meşrulaştırmaları veya dış çevreyi denetlemeleri ve etkilemeleri önemli bir öncelik olarak tartışılmıştır (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowen, 1977; Pfeffer, 1972). Örgütler, zorlayıcı baskılara içsel düzenlemeler yolu

## AKTAŞ

ile uyum gösterir (Luoma ve Goodstein, 1999). Aynı zamanda örgütler, stratejik seçimler ile dış çevreyi denetlemeye ve politik bağlantılar kurmaya ve çevreyi etkilemeye çalışır (Pfeffer, 1973; Kotter, 1979). Örgütün yönetim kurulunun büyüklüğü ise, öbür taraftan yönetim kurulunun kullanımına daha fazla bilgi ve beceri sağlamaktadır (Forbes ve Milliken, 1999). Örgütün kurumsal çevresinin etkinliğinin fazla olması ise örgütün daha fazla kurumsal yapı ile yüzleşmesi sonucunu ve bu ilişkilerinde yönetilmesi için yönetim kurulunda, kurumsal işlevi yerine getirmek için daha fazla üye bulundurulması sonucunu doğuracaktır.

Kurumsal çevrenin yönetim kurulu yapısına etkisi ile ilgili çalışmada Pfeffer (1972), ulusal ve yerel düzenlemelerin artması ile örgütün yönetim kurulunun büyüklüğünün arttığını bulgulamıştır. Yine, Luoma ve Goodstein'in (1999) benzer çalışmada örgütün çevresindeki kurumsal ve endüstriyel düzenleme ile örgütün yönetim kurulundaki paydaşların bulunması arasında ilişki bulgulamışlardır. Bu kuramsal tartışmalardan ve ampirik bulgulardan hareketle;

**Önerme 3a:** Örgütlerde teknik çevrenin etkisi arttıkça yönetim kurulunun büyüklüğü azalacaktır.

**Önerme 3b:** Örgütlerde kurumsal çevrenin etkisi arttıkça yönetim kurulunun büyüklüğü azalacaktır.

Yönetim kurulundaki yabancıların oranının artmasının ise örgüte daha fazla bilgi ve tecrübe sağlamak yolunda faydası vardır (Kesner, 1988). Fakat, yönetim kurulunda yabancıların olmasının en kritik ve en temel rolü örgütün kaynak kazanmasına yardımcı olmak ve örgütün meşruiyetini sağlamak ve itibarını arttırmaktır (Pfeffer, 1972; Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Bu sebeple örgütler, kendilerini meşrulaştırmak, kurumsal çevreye ait bilgiyi edinmek ve kurumsal çevre ile olan ilişkileri yönetmek için yönetim kurullarında yabancıların olmasına daha çok gereksinim duyacaktır.

Öbür taraftan örgütün kaynaklarını rekabetçi çevreden sağlaması ve örgütün verimlilik kriterine göre değerlendirilmesi, yönetim kurulu üyelerini içsel fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, örgüte özel bilgi sahibi olmalarını gerekli kılacaktır. Yönetim kurulunda içeriden olanların sağladığı temel avantaj ise örgütün süreçlerine ilişkin derinlemesine bilgiye sahip olmalarıdır (Forbes ve Milliken, 1999). Bunun sonucu olarak, verimlilik kriterine göre değerlendirilen örgütlerde yönetim kurulu üyelerinin eski yöneticiler gibi içeriden olanlardan oluşturulacaktır. Bu tartışmalardan hareketle

## AKTAŞ

**Önerme 4a:** Örgütlerde teknik çevrenin etkisi arttıkça yönetim kurullarındaki yabancıların oranı azalacaktır.

**Önerme 4b:** Örgütlerde kurumsal çevrenin etkisi arttıkça, yönetim kurulunda yabancıların oranının artacaktır.

Son olarak yönetim kurulunun tecrübesi boyutunun iki değişkeni ortaya konmuştur. Biri, yönetim kurulunun beraberce birlikte çalışma süresi diğeri ise yönetim kurulu üyesinin kurulda geçirdiği süredir (Forbes ve Milliken, 1999; Kesner, 1988). Yönetim kurulunun beraberce veya yönetim kurulu üyesinin bireysel olarak kurulda geçirdiği sürenin artması yönetim kurulunun firmaya özel bilgisinin artmasına neden olmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999; Kesner, 1988). Kesner (1988) bir yönetim kurulu üyesinin firmanın nasıl işlediğine ilişkin yeterli bilgiyi kazanabilmesinin üç ile beş sene arasında zaman aldığını daha derin bilgi sahibi olmasının ise çok daha uzun süre aldığını tartışmıştır. Teknik çevre esaslarına göre değerlendirilen örgütlerde yönetim kurulunun içsel fonksiyonunun ön plana çıktığını ve temel rolünün koordinasyon sağlamak ve yönetime tavsiyeler sağlamak olduğunu kabul edersek (Yıldırım ve Üsdiken, 2005; Pfeffer, 1972); bu çevrede faaliyet gösteren örgütler için yönetim kurulu üyelerinin örgüte özel bilgiye sahip olması önemli olacaktır.

Aynı zamanda literatürde, yönetim kurulu üyelerinin beraber çalışma sürelerinin artmasının bilgi ve yeteneklerin daha iyi kullanımını sağladığı ve grup yapışkanlığını arttırdığı ve grup yapışkanlığının da bilişsel çatışmayı azalttığı tartışılmıştır (Forbes ve Milliken, 1999; Milliken ve Martins, 1996). Bu tartışma ile yönetim kurulunun içsel fonksiyonu yerine getirmesi için daha düşük seviyede çatışmanın gerektiği varsayımını birleştirirsek; yönetim kurulunun yüksek örgütsel tecrübe ve beraber çalışma tecrübesine sahip olmasının gerektiği tartışılabilir.

Öbür taraftan, kurumsal çevre ve kurumsal çevrenin karmaşıklığının örgüt için artması örgütün çok daha fazla kurumsal yapı ile yüzleşmesi anlamına gelmektedir (Scott, 1992) Kurumsal çevredeki değişim rekabetçi çevredeki değişime göre daha yavaş olmasına rağmen (Whitley, 2000) yüzleşilen kurumsal çevredeki farklılaşmalar ve bağımlılık ilişkilerindeki değişimler, örgütün yönetim kurulundaki kurumsal fonksiyonu yerine getiren ve kurumsal çevre ile bağlantıları yürüten üyelerin de değişmesine sebep olacaktır. Bu da sonuç olarak kurumsal çevrenin etkisi arttıkça örgütün yönetim kurulunun beraber çalışma süresini ve yönetim kurulu üyelerinin kurulda geçirdikleri süreyi azaltacaktır. Buradan hareketle:

## AKTAŞ

**Önerme 5a:** Örgütlerde teknik çevresinin etkisi arttıkça örgütün yönetim kurulunun ve yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulundaki tecrübesi artacaktır.

**Önerme 5b:** Örgütlerde kurumsal çevrenin etkisi arttıkça yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulundaki tecrübeleri azalacaktır.

Bu tartışmalar ışığında teknik çevrenin yönetim kurulu yapısına etkisi daha çok homojenliği arttırmak yönünde olurken diğer tarafta kurumsal çevrenin yönetim kurulu yapısına olan etkisi heterojenlik yönünde olmaktadır. Bu etkilerin yönü ve bu etkiler sonucu ne şekilde yönetim kurulu konfigürasyonlarının oluşacağı tablo 1 ve tablo 2 de verilmiştir.

**Tablo 1-Teknik ve Kurumsal Çevrenin Yönetim Kurulunun Fonksiyonu ve Yapısına Etkisi**

	Fonksiyon	İş İle İlgili Çeşitlilik	Dışardanların Oranı	Büyüklik	Yönetim Kurulu Tecrübesi
Teknik Çevre	İçsel	Negatif	Negatif	Negatif	Pozitif
Kurumsal Çevre	Dışsal	Pozitif	Pozitif	Pozitif	Negatif

Tablo-2 deki hücreleri değerlendirdiğimizde teknik çevrenin etkisinin fazla kurumsal çevrenin etkisinin az olduğu birinci hücrede yönetim kurulu en küçük ve en homojen durumdadır. Hücre dördte ise kurumsal çevrenin güçlü olduğu ve teknik çevrenin zayıf olduğu konumda ise tablo 1 deki ters yönlü ilişkilerden dolayı yönetim kurulu en büyük ve en heterojen durumdadır. İkinci hücrede ise yönetim kurulu yapısı konusunda güçlü teknik çevre küçüklük ve homojenlik gerektirirken öbür tarafta güçlü kurumsal çevre de büyük yönetim kurulu yapısı gerektirecek ve yönetim kurulu büyüklüğü ve homojenliği birinci ve dördüncü hücre arasında bir seviyede oluşacaktır.

Üçüncü hücrede de, yine teknik ve kurumsal çevrenin etkisinin azalması orta seviyede homojenlik ve yönetim kurulu büyüklüğü gerektirecektir. Fakat ikinci ve üçüncü hücreyi kıyasladığımızda hem kurumsal hem de teknik çevrenin güçlü olduğu ikinci hücrede yönetim kurulunun büyüklüğü, tecrübesi, çeşitliliği ve yönetim kurulundaki dışardanların oranı üçüncü hücredeki iki çevre etkisinin de az olduğu bölüme göre daha yüksek olacaktır. Çünkü yönetim kurulunun ne içsel ne de dışsal fonksiyonu önemli olacaktır ve yönetim kurulunun fonksiyonu daha çok sembolik olacaktır.

## AKTAŞ

**Tablo 2-**Teknik ve Kurumsal Çevrede Yönetim Kurulu Yapısı

		Güçlü		
		Zayıf	Kurumsal Çevre	Güçlü
Teknik Çevre	1	Büüklük: Küçük Tecrübe: Düşük Çeşitlilik Düşük Dışarıdan Olanların Oranı: Düşük		
	2			Büüklük: Orta Tecrübe: Orta Çeşitlilik: Orta Dışarıdan Olanların Oranı: Orta
	3	Büüklük: Düşük-Orta Tecrübe: Düşük-Orta Çeşitlilik: Düşük-Orta Dışarıdan Olanların Oranı: Düşük-Orta		
	4			Büüklük: Büyük Tecrübe: Yüksek Çeşitlilik: Yüksek Dışarıdan Olanların Oranı: Yüksek

### 3. SONUÇ

Bu araştırmada kurumsal çevre ve teknik ayrımı koşulbağımlılık faktörü olarak ele alınmış ve teknik ve kurumsal çevre etkisi ile örgütlerin farklı yönetsel önceliklerinin olduğu ve bunun sonucu olarak da örgütlerin kurumsal çevre ve teknik çevrenin güçlülüğü ve zayıflığına göre yönetim kurulu fonksiyonunun ve yönetim kurulunun yapısının farklılaştığı tartışılmıştır.

Bu tartışmalarda üzerinde durulan noktaları özetleyecek olursak, teknik çevrenin gücü ve dolayısı ile etkisi fazla olan örgütler için temel önceliğin etkinlik olduğu(Scott,1992) ve bu sebeple de yönetim kurulunun içsel fonksiyonunu önem kazandığı; öbür tarafta da kurumsal çevre etkisi yüksek olan örgütlerde ise temel önceliğin politik ilişkileri yürütmek olduğu

## AKTAŞ

---

(Pfeffer, 1972; Fennel ve Alexander, 1987) ve bu sebeple de yönetim kurulunun dışsal fonksiyonunun önem kazandığı tartışılmıştır.

Benzer bir şekilde, bu kuramsal çerçeve ışığında kurumsal çevrenin etkisinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütün politik ilişkileri yönetme gereksinimi ve yönetim kurulunun kurumsal fonksiyonunun yürütülmesi gereksinimi örgütün kullanımına daha fazla bilgi ve kaynak sunması (Forbes ve Milliken, 1999) ve çevre ile ilişki kurulmasını kolaylaştırması yönünden, yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği, yönetim kurulunda dışarıdan olanların oranı, yönetim kurulunun büyüklüğü ve yönetim kurulunun tecrübesi daha az olacağı tartışılmıştır.

Öbür tarafta ise, teknik çevrenin yüksek olduğu örgütlerde, yönetim kurulunun içsel fonksiyonunun yürütülmesi gereksiniminin, yönetim kurulundan, daha fazla örgüte yönelik bilgi, daha az çatışma, daha fazla koordinasyon ve yapışkanlık gerektirdiği,; bunun sonucu olarak da daha az iş ile ilgili çeşitlilik, daha az dışarıdan olanlar, daha küçük bir yönetim kurulu, ve daha fazla yönetim kurulu tecrübesi getireceği tartışılmıştır.

Bu araştırma yönetim kurulu fonksiyonunu ve yapısını açıklamak için bir kuramsal çerçeve sunmuş ve örgütlerin teknik ve kurumsal çevrelerinin güçlerinin yönetim kurulunu biçimlediklerini tartışmıştır. Öbür taraftan, kurumsal ve teknik çevre ayrımının çok net çizilemeyeceği tartışması (Palmer ve Biggart, 2002) araştırmanın göz ardı ettiği bir unsur olarak tartışılabilir. Fakat, örgütün bütçesinin ne ölçüde kurumsal çevreden ne ölçüde teknik çevreden sağladığını aydınlatan çalışmalar da bulunmaktadır (Pfeffer, 1973).

Bu araştırma daha önceki yönetim kurulu yapılarını etkileyebilecek faktörlere bir katkı sağlamıştır. Koşulbağımlılık kuramının, dinamik durağan çevre ayrımı veya basit karmaşık çevre ayrımı (Scott, 1992) ve bu ayrımların ne ölçüde yönetim kurullarının homojen veya heterojen olmasını sağladığı bu araştırma sonucunda yazına katkı olarak önerilebilecek bir araştırma önerisi olarak ortaya konulabilmektedir.

Araştırma sonucunda uygulamaya yönelik çıkarılabilecek öneri ise, kurumsal çevre ve teknik çevre örgütlerin yönetim kurullarında farklı gereklilikler ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırma uygulamacılara, yüzleştikleri kurumsal ve teknik çevreye göre yönetim kurulu yapısını nasıl oluşturabileceklerine dair ipuçları ve çıkarımlar sağlamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Boeker, W. ve Goodstein, J. 1991. Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, 34: 805-826.
- 34
- Daily, C. ve Dalton, D. 1993. Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17: 65-81.
- Daily, C. M. 1996 Governance patterns in bankruptcy organizations, *Strategic Management Journal*, 17: 355-375.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 24: 269-290.
- Dalton, D. ve Kesner, I. 1983. Inside/outside succession and organizational size: The pragmatics of executive replacement. *Academy of Management Journal*, 26: 736-742.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2): 147-160 36
- Donaldson, Lex. 1995. *American anti-management theories of organizations: a critique of paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fennel, M, E. ve Alexander, J, A. 1987. Organizational boundary spanning in institutionalized environments. *Academy of Management Journal*. 30(3): 456-476.
- Forbes, D. & Milliken, F. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *Academy of Management Review*, 24: 489-505.
- Goodstein, J., Gautnam, K., Boeker, W. 1994. The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*. 15(3):241-250.
- Hirsch, P, M. 1975. Organizational effectiveness and the institutional environment. *Administrative Science Quarterly*. 20(3): 327-344.
- Huse, M. 1990 Board composition in small enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2: 363- 373.
- Huse, M. 2000. Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 271-290.
- Kerr, N, L. Ve Tindale, R, S. 2004. Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*. 55:623-655.



## AKTAŞ

---

- Kesner, I. F. 1988. Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure, and gender. ***Academy of Management Journal***, 31(1): 66-84.
- Li, J. 1994. Ownership structure and board composition: A multi-country test of agency theory predictions. ***Managerial and Decision Economics***, 15(4): 359-368.
- Luoma, P. and Goodstein, J. 1999. Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure, ***Academy of Management Journal***, 42: 553- 563.
- Lynall, M. D., Golden, B. R., Hillman, A. J. 2003. Board composition from adolescence to maturity. ***Academy of Management Review***, 28(3): 416-431.
- Meyer J. W. & Rowan B. 1977. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. ***American Journal of Sociology***, 83: 340-63
- Milliken, F. J. and Martin, L. L. 1996. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, ***Academy of Management Review***, 21: 402-433.
- Osborn, R. N. ve Hunt, J. G. 1974. Environment and organizational effectiveness. ***Administrative Science Quarterly***, 19 (2): 231-246.
- Palmer, D. A. ve Biggart, N. W. 2002. Organizational institutions. Joel, A. C. Baum (Der) ***The Blackwell Companion to Organizations***. Oxford: Blackwell, 259, 280.
- Pearce, J. A. and Zahra, S. A. 1991 The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance, ***Strategic Management Journal***, 12: 135-153.
- Pearce, J. A. ve Zahra, S. A. 1991. The relative power of CEOs and Boards of Directors: associations with corporate performance. ***Strategic Management Journal***, 12(2): 135- 153.
- Pettigrew, A. 1992. On studying managerial elites. ***Strategic Management Journal***, 13: 163-183. 40
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. ***The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective***. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. 1972. Size and composition of corporate boards of directors. ***Administrative Science Quarterly***, 21: 218-228.
- Pfeffer, J. 1973 Size, composition, and function of hospital boards of directors: a study of organization environmental linkages, ***Administrative Science Quarterly***, 18: 349-364.
- Scott, W. R. 1992. ***Organizations Rational Natural and Open Systems***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## AKTAŞ

---

- Smith, K.G., Mitchell, G.R., Summer, C.E. 1985. Top level management priorities in different stages of organizational life cycle. ***Academy of Management Journal***. 28(4):799-820.
- Tolbert, P. S. 1985. Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher learning. ***Administrative Science Quarterly***, 30: 1-13.
- Üsdiken, B. 2006. Kaynak Bağımlılığı Kuramı. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Der). ***Örgüt Kuramları***, Ankara, İmge
- Yıldırım, Ö ve Üsdiken, B. 2005. Boards of directors in firms within family business groups: Evidence from Turkish 'Holding' companies. **21. EGOS Kollokyumu**, Berlin, 30 Haziran-2 Temmuz 2005.
- Zajac, E. J. & Westphal, J. D. 1996. Who shall succeed? How CEO/Board preferences affect the choice of new CEOs. ***Academy of Management Journal***, 39:64-90.