



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE’DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ: KAYNAK
BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Zehra TOPAL

BURSA - 2014



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ
DEĞİŞİMİ: KAYNAK BAĞIMLILIĞI
PERSPEKTİFİNDEN BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Zehra TOPAL

BURSA - 2014

U.Ü. S.B.E.
İŞLETME ANABİLİM
DALI

TÜRKİYE'DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ:
KAYNAK BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN BİR
ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Zehra TOPAL

BURSA
2014



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE’DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ: KAYNAK
BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Zehra TOPAL

**Danışman:
Doç.Dr. Yücel SAYILAR**

BURSA - 2014

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, 701114011 numaralı Zehra Topal'ın hazırladığı “Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Türkiye’deki Finansal Kuruluşların Üst Düzey Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” konulu Yüksek Lisans çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 16/06/ 2014 günü 11:00 – 12:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

16/06/ 2014

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Zehra Topal
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : -
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : VIII + 63
Mezuniyet Tarihi : / / 20..
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yücel SAYILAR

TÜRKİYE’DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ: KAYNAK BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma Türkiye’deki banka dışında faaliyet gösteren finansal sektördeki firmaların bir örgüt davranışı olarak gerçekleştirdikleri üst düzey yönetici değişimini hangi gerekçelerle gerçekleştirdiğini elde edilen veriler temelinde incelenmesini amaçlamaktadır. Üst düzey yönetici değişimini, örgütsel düzeyde sergilenen davranışlar olarak özellikle durumsallık ve vekalet kuramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Durumsallık kavramı üst düzey yönetici değişimini performans dayalı veriler ile açıklamaya çalışırken vekalet kuramı ise üst düzey yönetici ve bulunduğu kuruma asil-vekil nazarıyla aralarındaki kontrata dayalı bir şekilde ele almaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı ise söz konusu bu örgüt eylemini çevresel etkilerin bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı üst düzey yöneticiyi, örgütlerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilecekleri politik bir aktör olarak ele almaktadır. Araştırma sonucunda Türkiye’de son beş yılda gerçekleşen üst düzey yönetici değişikliklerinin, sektörde faaliyet gösteren firmaların örgüt çevrelerinde meydana gelen yasal düzenlemelere karşı göstermiş olabilecekleri bir tepki olarak gözlemlenmektedir.

Anahtar Sözcükler

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Üst Düzey Yöneticiler, Finansal Sektör, Üst Düzey Yönetici Değişimi

ABSTRACT

Name and Surname : Zehra Topal
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business and Administration
Branch : -
Degree Awarded : Master
Page Number : VIII + 63
Degree Date : / / 20.....
Supervisor (s) : Assoc. Prof. Dr. Yücel SAYILAR

İNGİLİZCE TEZ BAŞLIĞI

EXECUTIVE TURNOVER IN TURKEY: A RESEARCH FROM RESOURCE DEPENDENCY PERSPECTIVE

In this study, it's examined reasons for executive selection and turnover based on the data is obtain in Turkish Financial Sector context. Executive selection and turnover as an organizational behavior are extensively studied from the perspective of contingency theory and agency theory. According to the theory of contingency, executive selection decisions depends on the characteristics of executives or performance of executives. On the other hand agency theory perspective sees executives aspects of agency cost. In terms of resource dependency theory, those organizational behaviors are explained by organizations need to manage dependencies. According to resource dependence theory, organizations that are dependent on environmental actors in order to gain power and control provide executive selection. Result of in this research, executive selection decisions is seen as an attempt to environmental changes of firms.

Keywords

Resource Dependency Theory, Executives, Financial Sector, Executive Turnover

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI.....	3
2.1.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Ortaya Çıkışı ve Getirdiği Ana Temalar.....	3
2.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Çevre Kavramı ve Çevre-Örgüt İlişkisi	7
2.1.3. Kaynak ve Bağımlılık Kavramları.....	11
2.1.4. Güç Kavramı ve Güç İlişkileri.....	15
2.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTLER.....	18
2.3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ DİĞER ÖRGÜT KURAMLARI İLE KARŞILAŞTIRILMASI.....	20
2.4. TÜRKİYE KAYNAKLI YAZINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI.....	23
2.5. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI AÇISINDAN ÖRGÜTLERDE BAĞIMLILIK İLİŞKİSİNİN KOŞULLARINI YÖNETME.....	24
2.5.1. Örgütsel Bağımlılıkların Yapısını Değiştirme.....	27
2.5.2. İş Ortaklığı ve Diğer Örgütler Arası İlişkiler	28
2.5.3. Yönetim Kurulu Üyelikleri.....	30
2.5.4. Üst Düzey Yönetici Değişimi.....	31
3. ÇEVRENİN ETKİSİNE BİR TEPKİ: ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ.....	34
3.1. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KAVRAMI	34
3.2. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ.....	35
3.2.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri.....	35
3.2.2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri.....	36
3.2.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri.....	36
3.3. BİR ÜST DÜZEY YÖNETİCİNİN ROLÜ.....	36
3.3.1. Bireylerarası Roller.....	37
3.3.2. Bilgisel Roller.....	38
3.3.3. Karar Verme Roller.....	38

3.4. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİNİ AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR....	39
3.5. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI NİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİYE	
AKIŞ AÇISI.....	42
3.5.1. Üst Düzey Yönetici Değişimi ve Çevresel Etkilerin Bir Modeli.....	43
3.5.2. Üst Düzey Yönetici Seçiminde Örgütsel Çevre ve Örgütler Arası Güç	43
3.5.3. Üst Düzey Yönetici Özerkliği ve Örgütsel Karar Verme.....	44
4. TÜRKİYE’DEKİ FİNANSAL SEKTÖR ALANINDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİ	
DEĞİŞİMİNİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI AÇISINDAN ANALİZİ.....	46
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	46
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	46
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	46
4.3.1. Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	47
4.3.2. Üst Düzey Yönetici Değişiminde Örgütsel Çevrenin Gözlemlenen Etkisi..	48
4.3.2.1. Yasal Düzenlemelerin Üst Düzey Yönetici Değişimine	
Gözlemlenen Etkisi.....	48
5. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	52
KAYNAKÇA.....	55
ÖZGEÇMİŞ.....	59

TABLÖLAR

Tablo:2.1. Güç Dengesi ve Karşılıklı Bağımlılık Türleri (Casciaro ve Piskorski, 2005).....	15
Tablo: 4.1. BDDK'nın Denetimine Tabi Sektör ve Sektöre Bağlı Firma Sayıları.....	49

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Örgütsel Çevrenin Boyutları Arasındaki İlişkiler (Pfeffer, Salancik, 2003)...	9
Şekil:3.1. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler (Eren, 2009).....	39
Şekil:3.2. Üst Düzey Yönetici Değişimine Çevresel Etkilerin Bir Modeli (Pfeffer ve Salancik, 2003).....	43
Şekil:4.1. Üst Düzey Yöneticinin Yaşı Aralığına Ait Bulgular.....	47
Şekil:4.2. Üst Düzey Yöneticinin Lisans Mezuniyetine Ait Bulgular.....	48
Şekil:4.3. Üst Düzey Yöneticinin Lisans Üstü Eğitimine İlişkin Bulgular.....	49
Şekil: 4.4. Üst Düzey Yöneticinin Cinsiyetine İlişkin Bulgular.....	50
Şekil:4.3. Üst Düzey Yöneticinin Cinsiyetine İlişkin Bulgular.....	50
Şekil: 4.5. Üst Düzey Yöneticinin Şimdiki Pozisyonda Çalıştığı Süreye İlişkin Bulgular.	51
Şekil:4.6.Üst Düzey Yöneticilerin 2003 Ve 2013 Yılları Arasındaki Değişim Aralıkları.	52
Şekil: 4.7. Üst Düzey Yöneticinin Önceki Çalıştığı Sektöre Ait Bulgular.....	53
Şekil: 4.8. Üst Düzey Yöneticinin Önceki Çalıştığı Kuruma Ait Bulgular.....	54

1. GİRİŞ

Örgütler, çevresel baskı ve taleplerin yoğun olduğu bir çevrede, aldıkları kararlar ile hayatta kalma çabası içerisindedirler. Örgütsel kararlar, sadece mantığa uygun şekilde tasarlanmış planlama süreçlerinin ve işletme amaçlarına uygunluk açısından yapılmış, tarafsız hesaplamaların bir sonucu olarak alınmamaktadır. Bu kararlar, hem işletmenin iç yapısındaki güç ilişkilerine, yani departmanların sahip olduğu güç ve bu güce dayalı olarak kurulan dengelere hem de işletmenin dış çevresi ile girdiği bağımlılık ilişkilerinin sonuçlarına göre şekillenmektedir.

Örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek için iç veya dış çevrelerindeki olup bitenleri çıkarları doğrultusunda yönetmek eğilimindedirler. Örgütlerin kendi çıkarları doğrultusunda, çevrelerine verdikleri tepki veya gösterdikleri tepkisizlik onları politik birer aktör haline getirmektedir. Ancak, çevresel taleplerden kaçınmak ya da onları yönlendirmek için kurulan tampon mekanizmalar veya girilen eylemler, her koşulda işletmenin özerkliğini ve çıkarlarını korumasına yetmeyebilmektedir. Bu durumda örgütler, farklı stratejilerle güç dengelerini kendi lehlerine çevirmeye ve kısıtları aşmaya çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağımlılık ilişkilerine müdahale etmek için izlenen stratejiler içinde ve kuram çerçevesinde incelenen eylemlerden biri ise örgütlerin üst düzey yönetici değişikliğidir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı üst düzey yöneticileri, örgütlerin imajını temsil eden birer aktör olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre, üst düzey yöneticiler örgütle ilgili karar alıp vermekte kısmi özerkliğe sahip olabilirler ancak bu konuda tam yetkin değillerdir. Örgütler arası ilişkileri güçlü bir yönetici, temsil ettiği örgütte güç unsuru haline gelebilir. Örneğin; resmi kurumlar ile iyi ilişkileri olan bir üst düzey yönetici, işletmenin mevcut bağımlılık ilişkisi içindeki konumunu ve gücünü farklılaştırarak çevresel aktörlere karşı avantaj elde edilmesini sağlayabilmektedir.

Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkisi ve yöneticilerin önemi açısından bakılınca, çevrenin gerekli yönetici özelliklerini şekillendirdiği düşüncesi, örgütsel sonuçlarda yönetici etkisine de bir başka işaret olmaktadır. Çevresel koşullara uyumlu veya uyumsuz yönetici seçmiş olmak, bu yöneticilerin kararları ve yönlendirdikleri hareketler vasıtasıyla, sonuçlardaki değişkenliğe katkıda bulunan bir unsur olacaktır (Üsdiken, 2010). Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde üst düzey yöneticilerin değişimi, içinde bulunduğu çevre

ile örgütteki değişimleri ilişkilendirmenin bir mekanizması olarak görülmektedir (Pfeffer ve Leblebici, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1977; Salancik vd., 1980; Salancik ve Pfeffer, 1980; Pfeffer ve Moore, 1980b; Üsdiken, 1992). Üst düzey yöneticilerin değişimi kararları, bir üst düzey yöneticinin bulunduğu pozisyondan ayrılması ve yerine yeni bir yöneticinin atanmasına karar verme sürecini ifade etmektedir. Kuram, hem yöneticilerin işten ayrılması hem de yeni yöneticilerin seçimine ilişkin kararların, örgütün çevresel koşullarından etkilendiğini iddia etmektedir. Yani üst düzey yönetici değişimi, örgütün çevresinde yaşanan değişikliklere verdiği bir tepki olarak algılanmaktadır.

Ancak yönetici değişikliği kararlarında, sadece performans düşüklüğü ya da karşılaşılan sorunlar etkili değildir. Bununla birlikte, karşılaşılan sorunların çözümü konusunda ilgili yöneticinin kendisinin yeterliliklerine ya da yetersizliğine ilişkin algı bir diğer belirleyici olabilmektedir. Örgüt, kritik bir sorunla karşı karşıya gelse de yöneticinin bunu aşabileceğine dair beklenti ya da güven, görevde kalmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca karşılaşılan sorunların niteliği de önemlidir. Yaşanan bir güçlüğü ya da sorunun örgütlerin varlığı açısından ne kadar kritik önem taşıdığı, bu sorunla ilgili yöneticinin seçimi ve görevde kalış süresine ilişkin kararları etkileyebilmektedir. Kısaca bir örgütte, üst düzey yöneticilerin göreve gelme yani seçilme kararları ve görevde kalma süreleri, çoğunlukla örgütün içinde faaliyette bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanan kısıtlar, sorunlar ve belirsizliklerle ilişkilidir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Belirtilen kuramsal çerçeveden hareketle bu çalışmada ilk olarak, kaynak bağımlılığı kuramının temel varsayımları, örgüt-çevre ilişkisini çözümleyiş biçimi ve kuramın esasını oluşturan kaynak, bağımlılık ve güç kavramları açıklanmaktadır. İkinci bölümde, kaynak bağımlılığı kuramının, üst düzey yönetici değişimini nasıl kavramsallaştırdığı ve bu çerçevede örgütsel davranışları nasıl incelediği açıklanmaktadır. Çalışmanın temel konusunu, söz konusu örgütsel eylemler içerisinde üst düzey yönetici değişimi oluşturmaktadır. . Bu doğrultuda, üst düzey yönetici değişiminin niteliği, türleri ve literatürde üst düzey yönetici değişimi anlatıldıktan sonra, kaynak bağımlılığı kuramının üst düzey yönetici değişiminin hangi açılardan incelediğine yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, Türkiye'deki banka dışı finansal sektörlerdeki, faktöring ve leasing gibi, üst düzey yönetici değişiminin incelenerek, bu örgütsel eylemin Türkiye

bağlamında nasıl yorumlanabileceği ve kaynak bağımlılığı kuramının varsayımlarının ne kadar geçerli olabileceği tartışılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Örgütlerin davranışlarını kaynak bağımlılığı perspektifi ile değerlendiren ilk düşünürler 1978 yılında 'The External Control of Organizations' adlı kitabı ile Pfeffer ve Salancik olmuştur. Kuramın temeli Thompson'a (1967) dayanmaktadır. Thompson (1967) kaynakların örgüt dışından örgüt içine akışını ve bu akış sırasındaki belirsizliği örgütsel seviyede incelemiş ve kurama ışık tutan ve gelişimine katkı sağlayan bulgulara ulaşmıştır (Jhonson, 1995). Buna göre, örgütler için tam rasyonellik söz konusu değildir, örgütlerin kaynaklara ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlardan kaynaklanan bağımlılıklar belirli sorunlar yaratmaktadır (Sözen, Basım, 2012). Thompson (1967) örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin yanı sıra örgütü dış şoklardan korumak için neler yapılması gerektiğini de ortaya koymuştur.(Pfeffer,2005).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımları ilk dile getirilişinden önceki on-on beş yıl(1950' li yılların sonları ve 1960'lar), yönetim ve örgütlenme konusunda, son durumsalcı (veya koşul bağımlılık) adını alacak bir araştırma programının oluşumuna sahne olmuştur (Üsdiken, 1995;Üsdiken ve Lelebici, 2001). Durumsalcı yaklaşımın esas ilgisini örgütlerin iç yapılarının şekillenmesi ve tasarımı teşkil etmektedir. Yönetim meselelerine eğilmenin ilk yıllarından beri ilgilenilen bu konuyu, durumsalcı görüş, bir yandan bilim zeminine kaydırması, bir yandan da örgütsel yapıları içsel ve dışsal koşullarla şekillenen bağımlı bir değişken olarak göstermiştir. Böylelikle, Kuzey Amerika'daki akademik çalışmalara o zamanlara kadar daha ziyade egemen olan bireysel düzeye odaklı ve psikoloji geleneğine dayalı yaklaşımdan farklı bir çizgi belirlemiştir. Kaynak bağımlılığı görüşleri, bu ayrışmanın üstüne geldi ve yine 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren gelişmeye başlayan kurumsalcı ve örgütsel ekoloji gibi araştırma programlarıyla birlikte yönetim konularının mikro ve makro veya örgütsel davranış ve örgüt kuramı olarak adlandırılan alt alanlara kaymasına katkıda bulunmuştur. (Üsdiken, 1995; Üdiken ve Lelebici,2001).

KBK ilk gelişmeye başladığı yıllardan itibaren işletmelerin dış çevresinde olup bitenlerin işletme davranışına etkilerini analizlerine esas almıştır. Kuram, koşul

bağımlılık (durumsallık) yaklaşımından farklı olarak iki iddiaya dikkat çekmiştir: Bunlardan biri, örgütlerin genel olarak ne yaptıklarının (hangi davranışları sergilediklerinin) sadece kendi amaçlarına ve yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlı olduğudur. İkinci iddia da örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli bir rol oynadığı, dolayısıyla karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır. KBK'nın esasını bu iki tez oluşturmaktadır (Üsdiken, 2007).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı ilk çalışmalarında çevresel ilişkilerin yönetimi ile ilgili konuları ele almış ve bağımlı değişkenleri incelenmiştir. 1970'ler boyunca örgütler arası bağımlılık ve güç ilişkilerinin sonuçları (Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Leong, 1977), yöneticilerin özellikleri ve görevde kalma süreleri (Pfeffer ve Salancik, 1977; Pfeffer ve Leblebici, 1973), yönetim kurullarının büyüklüğü, bileşimi ve işlevleri (Pfeffer, 1972; 1973), Şirket birleşmeleri (Pfeffer, 1972), yeni faaliyet alanlarına girme (Pfeffer, 1972,) ve ortak şirket kurma girişimleri (Pfeffer ve Nowak, 1976) gibi konular ele alınmıştır. Öte yandan Hickson ve çalışma arkadaşları (Hickson vd. 1971; Hinings vd. 1974) kuramsal çerçevenin devamı niteliğindeki birimler arası güç dağılımı ve bunların sonuçları hakkında araştırmalarda bulunmuştur. Bu araştırmaların sonucunda elde edilen veriler az da olsa kaynak bağımlılığını destekler nitelikler taşımaktadır. Örnek olarak; kamu kuruluşlarıyla iş yapan veya kamunun finansmanına daha fazla ihtiyaç duyan örgüt yöneticilerinin devletin politikalarına ve taleplerine daha itaatkâr davranmaya eğilimli oldukları (Pfeffer, 1972), örgüt üst düzey yöneticilerinin özelliklerinin, örgütün içinde yer aldığı endüstriye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. (Pfeffer ve Leblebici, 1973). Benzer olarak hastaneler üzerinde yapılan bir araştırmada; hastane başarısının, hastane yönetim kurulunun ne denli çevresel gereklere (yerleşim merkezinin mahiyetine uygun) göre karar alabildiği ve kaynak yaratabildiği ile doğru orantılı olduğu, hastane yönetim kurullarında yer alacak kimselerin seçiminde de bu kıstasların önem arz ettiği değerlendirilmiştir (Pfeffer, 1973). Örgütlerin kaynak alışverişlerinin (satışlarının ve satın almalarının) yüksek olduğu sanayilerde, şirket birleşmelerinin daha yüksek olduğu, bir sanayi dalında; kendi içindeki kaynak alışverişinin artmasının şirket satın almalarını da artırdığı ve bunun amacının da, bağımlılıkları örgütün içine çekme kaygısıyla yapılan dikey bütünleşmeler olduğu

vurgulanmış ve aynı sanayi dalındaki birleşmelerin, yoğunlaşma derecesiyle ilişkili olduğu bulunmuştur (Pfeffer, 1972).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının ortaya çıkışında genel olarak yapılan çalışmalardan elde edilen veriler neticesinde; kavramlarla kullanılan ölçüler arasındaki bağıın zayıf olduğu, verilerin varsayımına dayandığı ve uygun analiz tekniklerinin kullanılmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu ilk örnekler kaynak bağımlılığı yaklaşımı için sağlam bir deneysel temel sağlar nitelikte değildir. Bu durum daha çok kavramsal çerçeve ve barındırdığı fikirlerin getirdiği yeni araştırma soruları ve gündemlerini gösteren çalışmalar şeklinde ele alınmalıdır (Üsdiken, 2007).

2.1.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Ortaya Çıkışı ve Getirdiği Ana Temalar

KBK ilk gelişmeye başladığı yıllardan itibaren işletmelerin dış çevresinde olup bitenlerin işletme davranışına etkilerini analizlerine esas almıştır. Kuram, koşul bağımlılık (durumsallık) yaklaşımından farklı olarak iki iddiaya dikkat çekmiştir: Bunlardan biri, örgütlerin genel olarak ne yaptıklarının (hangi davranışları sergilediklerinin) sadece kendi amaçlarına ve yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağılı olduğudur. İkinci iddia da örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli bir rol oynadığı, dolayısıyla karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır. KBK' nın esasını bu iki tez oluşturmaktadır (Üsdiken, 2007).

Örgütlerin davranışını anlayabilmek için o davranışın içinde gerçekleştiği ortamı anlamak gerekmektedir. Bu çerçevede kuram, örgütler arası ilişkilere dair beş temel argüman ortaya koymaktadır (Hillman vd. 2009):

- 1.**Toplumu ve içindeki karşılıklı ilişkileri anlamak için incelenmesi gereken temel birim örgütlerdir.
- 2.**Örgütler bağımsız veya yalıtık varlıklar değildirler. Aksine diğer örgütlerle girdikleri karşılıklı bağımlılık ilişkileri ağı tarafından sınırlandırılmaktadırlar.
- 3.**Bu bağımlılık ilişkisi, bağımlı olan tarafın davranışlarına ilişkin belirsizlikle birlikte ortaya çıktığında, örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olması bir sorunsal haline gelmektedir.

4.Bütününü başarılı sonuçlar vermese de yeni bağımlılık ilişkileri yaratılmasına sebep olsa da örgütler, mevcut bağımlılık ilişkilerini yönetmelerini sağlayacak eylemlere girişmektedirler.

5.Bu bağımlılık ilişkileri hem örgütler arasında hem de örgüt içinde yaratılan gücün kaynağıdır. Bu güç de örgütün davranış seçeneklerini belirleyen bir etkiye sahiptir.

KBK' nın dayandığı politik bakış açısıyla örgütler, farklı ve değişen çıkar ve tercihlere sahip kişilerin ya da grupların bir araya geldiği ve bir mübadele ilişkisi içinde oldukları yapıyı/kurguyu ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik 2003, s. 26). İşletme içinde hangi alanlara yatırım yapılacağı, örneğin hangi makinelerin satın alınacağı ya da yeni bir üretim tesisinin ne zaman, nerede kurulacağı, bu yeni tesisin yöneticisinin kim olacağı, yeni bir ürünün piyasaya sürülüp sürülmeyeceği, yeni ürünün reklam ve tanıtımlarının ne şekilde yapılacağı veya dağıtım kanalının ne olacağı gibi birçok karar alınmaktadır. KBK perspektifinden bakıldığında, tüm bu kararların kimler tarafından ve nasıl alındığı açıklamaya muhtaç olgulardır. Örgütsel kararlar, sadece akılcı biçimde tasarlanmış planlama süreçlerinin ve işletme amaçlarına uygunluk açısından yapılmış ince ve tarafsız hesaplamaların bir sonucu olarak doğmamaktadır. Bu kararlar, hem işletmenin iç yapısındaki güç ilişkilerine yani departmanların sahip olduğu güç ve bu güce dayalı olarak kurulan dengelere, hem de işletmenin dış çevresi ile girdiği bağımlılık ilişkilerinin sonuçlarına göre şekillenmektedir.

KBK örgütleri, bu politik doğası ile görmekte ve hem örgütün içindeki kararları hem de örgütlerin dış çevre ile olan ilişkilerini politik bir süreç olarak değerlendirmektedir. Yani işletmeler, çıkarları, amaçları, beklentileri birbirinden farklı olabilen birçok kişi ve grubun oluşturduğu bir koalisyon olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin dünyasında olup bitenleri de ilgili tarafların birbirine bağımlılıkları, güç ilişkileri ve mücadeleleri açısından incelemek gerekmektedir.

2.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Çevre Kavramı ve Çevre-Örgüt İlişkisi

Biyolojik organizma ya da sosyal organizasyonların yaşayan sistemler olup olmaması, kesinlikle onların dış çevreleri ile olan “açık sistem” biçiminde tasarlanmalarına bağlıdır(Katz ve Kahn, 1978). Bertalanffy'ye göre, yaşayan bir organizma, özellik olarak açık bir sistemdir. Eğer bu sisteme madde giriş ve çıkışı yoksa o

sistem kapalıdır; giriş ve çıkışla beraber değişme varsa o sistem açık bir sistemdir. Bunun için, yaşayan sistemler açık sistemlerdir (Bertalanffy, 1971). Örgütsel açıdan sistem ise, çevresindeki sistemlerden girdiler alan, onlara çıktılar vererek hizmet eden birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan, çevre sistemleriyle sınırlanmış bulunan bir bütündür (Başaran,1982).

KBK örgütlerin çevre kavramını doğal-açık bir çevre olarak tanımlamaktadır(Sargut, Özen, 2010;21).Açık sistemler, hayatta kalma çabalarını dış çevreleri ile ilişkileri ve iç çevredeki karşılıklı bağımlılıkları yönetecek düzenleyici mekanizmalar geliştirerek sürdürürler. Çevre, örgütün dış çevresi, örneğin; devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültürü, rakipler, tedarikçi işletmeler, diğer işletmeler ve tüm bu unsurların bir arada oluşturduğu piyasa koşulları ve iç çevresi, örneğin; sermaye sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar ve onlardan kaynaklanan yönetim biçimi ya da örgüt kültürü açısından bağımlı olduğu diğer aktörlerden oluşan bir çevredir. Bu çevrede örgütler kaynaklara ulaşabilmek ve ellerindeki kaynakları amaçları doğrultusunda yönetebilmek için güç mücadelesi içine girerler. Bu mücadele, kuramda çevreyi politik bir unsur haline getirir.

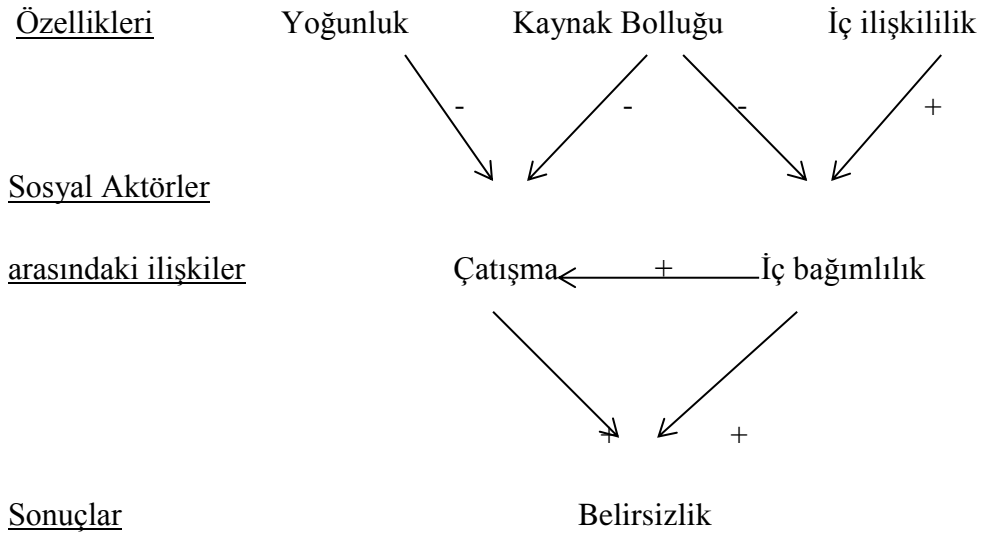
Çevre temelde örgütün faaliyetlerini etkileyen her şey olarak görülmekte; kaynaklar, diğer örgütler, örgütsel ağlar, örgütler arası ilişkiler, bağımlılık ve belirsizlik gibi bileşenleri barındırmaktadır (Johnson, 1995).Bununla birlikte çevre değişken bir yapıya sahiptir (Pfeffer ve Salancik,1978). Çevrede yer alan diğer aktörler ve bunlarla kurulan ilişkilerin niteliği sürekli değişebilmektedir. Yeni örgütler bu çevreye dahil olmakta, var olanlar ayrılmakta, kullanılabilir kaynakların bolluğu ya da kıtlığı değişkenlik gösterebilmektedir. Çevredeki bu değişiklikler örgütün varlığını tehdit etmekte, işletme yok olmak ya da değişen koşullara cevap verecek biçimde faaliyetlerini yeniden düzenlemek ihtiyacı ile karşı karşıya kalabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003:3).

Çevre örgüt tarafından gerçekte olduğu gibi tıpatıp değil örgütün çevreyi algılayabildiği ölçüde gerçektir; bu gerçeklik; örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklarını tedarik ettiği çevreden aldığı bilgileri toplama, filtreleme, seçme ve kullanma kabiliyeti ile doğru orantılıdır. Organizasyonun dıştan gelen bilgileri takip edecek ve içsel fonksiyonlarını dış etkenlerden koruyacak birimleri bulunmaktadır. Örgütün öngörüsünü bu birimlerde çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanlar, bilgiyi örgüt içindeki kendi pozisyonlarını

sağlamlaştırmak için kullanmakta ve örgütün öngörüsünü kendi amaçlarına yönelik olarak etkileyebilmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978).

KBK’nda örgütün davranışları üzerinde etkili olan çevre, üç özelliği açısından incelenmektedir. Bunlar yoğunluk, kaynak bolluğu ve iç ilişkililik durumudur (Pfeffer ve Salancik, 2003: 66). Tüm bu faktörler örgütleri belirsizlik ile karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler çevrenin belirsizliği karşısında korunmaya veya örgütsel baskınlıklarını artırmaya yönelirler. Çevrenin belirsizliğini, Jones’a göre (2013) ise üç element oluşturmaktadır. Bunlar; çevrenin kompleks oluşu, çevrenin dinamizmi ve çevresel zenginlik diye ifade edilmektedir. Pfeffer’ın belirsizlik elementleri ile benzer özellik taşımaktadırlar. Çevrenin kompleks oluşunu, örgütün çevresinde bulunan kısıtlar, rakipler veya onu zorlayan genel güçler olarak tanımlanmaktadır. Çevresel dinamizm, belirsizliğin örgüt üzerinde meydana getirdiği değişiklik veya katkı olarak nitelendirilir. Çevrenin zenginliği ise örgütün çevresindeki ve ona destek sağlayacak kaynakların bolluğu olarak görülmektedir (Jones, 2013)

Çevrenin yapısal



Şekil 2.1. Örgütsel Çevrenin Boyutları Arasındaki İlişkiler (Pfeffer, Salancik, 2003)

Şekil 1’de çevrenin üç yapısal özelliği figüre edilmiştir. Bunlar; 1-Yoğunluk; güç ve otoritenin çevrede yayılma durumu, 2-Kaynak bolluğu; kritik kaynakların çevrede bulunma

durumu ve 3-İç ilişkililik, bir sektördeki aktörler arasında var olan ilişki, iletişim, işbirliği kurma biçimlerini ifade etmektedir.

Yoğunluk, bir sektördeki toplam üretim hacminin, satışların, istidamın, yaratılan katma değerın veya varlıkların ağırlıklı olarak kaç işletme tarafından kontrol edildiğini ifade etmektedir. Söz konusu sonuçların az sayıda (sektörün hacmine göre iki, üç ya da dört) örgüt arasında dağılması durumunda sektör yoğunluğunun yüksek olduğu kabul edilmektedir. Yüksek yoğunluklu ortam yani az sayıda güçlü örgütün varlığı belli bir örgüt için daha az sayıda aktörle ilişki kurmak ve dolayısıyla karşılıklı bağımlılık ilişkilerini daha basit biçimde kurup yönetmek anlamına gelmektedir. Yani çevrenin algılanması ve değerlendirilmesi görece daha kolay olmaktadır. Bir sektördeki yüksek yoğunluğun tersi, çatışma durumudur. Çatışmanın hakim olduğu sektörlerde bu kez hiçbir aktör karşılıklı bağımlılık ilişkilerini belirleyecek güce tek başına sahip değildir.

Çok sayıda örgütün faaliyette bulunduğu düşük yoğunluklu sektörlerde çatışmanın en önemli nedenlerinden biri de kaynak kıtlığıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 67). Rakip örgütler aynı kaynak tabanından yararlanarak yani aynı müşterilere hizmet vererek, aynı satış ağlarını veya yöntemlerini kullanarak, aynı tedarikçilerle çalışarak varlık sürdürdükleri için bu durum, özellikle kritik kaynakların kıt olduğu ortamlarda örgütler arası çatışmayı artırmaktadır. Kaynaklar çoğaldıkça veya örgütler tarafından kaynaklara erişim kolaylaştıkça aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılık azalacaktır.(Sayılar,2013)

İşletme davranışı üzerinde belirleyici olabilen bir diğer karakteristik ise çevrenin iç ilişkililiğidir. İç ilişkililik, bir sektördeki aktörler arasında var olan ilişki, iletişim, işbirliği kurma biçimlerini ifade etmektedir. İç ilişkililiğin yüksek olduğu ortamlarda aktörlerin birbirlerinden haberdar olmalarını sağlayan, etkileşim biçimlerini belirleyen çok sayıda ilişki biçimi vardır. Örneğin işletmeler aynı ticaret birliklerine üyedirler, yöneticiler ve çalışanlar belirli meslek örgütlerinin üyesidirler, kongre veya sempozyumlarda bir araya gelmektedirler, işletmeler arasında konsorsiyumlar vb yapılar üzerinden ortak çalışmalar yürütülmektedir, müşteriler ya da satıcılar kendi aralarında örgütlenmiştir. İç ilişkililiğin yüksek olduğu ortamlarda, her bir ilişkinin yapısından ya da doğasından kaynaklanan olası sorunlar nedeniyle işletmeler açısından belirsizliği ve istikrarsızlığı artıran bir ortam oluşabilmektedir. Aktörlerin gevşek bağlara sahip olduğu, daha az ilişkide buldukları

ortamların, örgütler açısından daha az belirsizlik getireceği ve değişim girişimlerini kolaylaştıracağı öne sürülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 71).

Yukarıda KBK'nın örgüt çevresini nasıl tanımladığına değinildi. Çevrenin örgütler için bu kadar önemli olmasına rağmen asıl sorun kaynak edinimi ve bundan ziyade örgütlerin edindikleri bu kaynakları muhafaza edebilmeleridir.(Pfeffer ve Salancik,1978: 11).Çevre ile ilgili tartışılan bütün bu sorunsallar beraberinde kaynak, bağımlılık, güç ve güç ilişkileri kavramlarını getirmektedir. Bir sonraki bölümde bu kavramlara değinilecektir.

2.1.3. Kaynak ve Bağımlılık Kavramları

Örgütler rekabete dayalı, sosyal-yasal olarak tanımlanmış, limitleri olan ve kontrol mekanizmasının uygulandığı bir sistemde; federasyon, dernek, müşteri-tedarikçi ve hissedarlar, oluşumlarla içinde buldukları çevre ile etkileşim halindedirler. İster özel kuruluşlar, büyük, küçük organizasyonlar, ister organik veya bürokratik örgütler olsun tüm örgütler ihtiyaç duydukları gereksinimlerini karşılamak için gayret göstermektedirler (Burns ve Stalker, 1961). Bu gereksinimler örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için birer kaynak haline gelir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre kaynakların akışının devam etmesi için, çevredeki örgütlerle yaşanan karşılıklı etkileşimler ile örgütler arası güç farklılıkları ve çevresel belirsizlik en önemli iki unsur olarak belirlemektedir.(Pfeffer, 2005).Örgütler hem güç ilişkilerini yöneterek hem de çevresel belirsizlikleri gidererek riski düşürmeye yönelik davranış ve stratejiler geliştirmektedirler(Sözen, Basım, 2012:167).Bu davranışlara örnek olarak bir firmanın yurtdışındaki bir ülkeye yapacağı yatırımda o ülke riskini azaltabilmek amacıyla giriştiği şirket evlilikleri ve benzeri birleşmeler verilebilir.

KBK çerçevesinde, örgütlerin dış çevredeki diğer aktörlerle kaynakların elde edilmesi temelinde mücadele ettiği düşüncesi bağımlılık kavramını da beraberinde getirmektedir. Bağımlılık, bir aktörün bir faaliyeti ya da eylemi gerçekleştirirken, bütünüyle ya da tam olarak kendi istediği sonuçlara ulaşamamasının nedenini oluşturmaktadır. Bir diğer deyişle bir sosyal sistem içinde ya da sosyal ilişkilerde, bir aktörün eylemini/faaliyetini gerçekleştirmek ile ilgili tüm koşulları ya da etkenleri tam olarak kontrol edememesi durumunda bağımlılık ortaya çıkmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003:40).

Örgütler faaliyetleri üzerinde bütünüyle kontrol sahibi ve kendi kendine yeterli birimler değildirler. Bağımlılık durumu, kaynak bağımlılığı kuramının da temel aldığı açık sistem düşüncesinin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Üsdiken,2007) Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için gerekli kaynaklara ve desteğe ulaşabilmek üzere çevrelerindeki diğer aktörler ile bir mübadele ilişkisi içine girmektedirler. Bu mübadele ilişkisinin nesnesi para, fiziksel girdiler (hammadde, malzeme, araç, gereç), insan kaynağı veya bilgi olabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 43). Bağımlılık ilişkileri, örgütlerin faaliyetlerini ve ulaşmak istedikleri sonuçları şekillendirmek veya belirlemek konusunda getirdikleri kısıtlar nedeniyle önem taşımaktadırlar. Bu bağımlılıkların yapısının veri kabul edilmesi de mümkün değildir. Zaman içerisinde bağımlılık ilişkisinin taraflarının ya da ilişkilerin niteliğinin değişmesi, bu durumda örgütsel özerkliğin genişleyip daralması söz konusu olabilmektedir. Kaynak bağımlılığı perspektifi ile örgütler, çevreden yalıtık ya da bütünüyle çevresel belirlenime açık değil, özerklik sahibi ve bu özerkliği korumaya çalışan sosyal aktörler olarak kabul edilmektedirler. Diğer aktörlerle girilen karşılıklı bağımlılık ilişkileri söz konusu özerkliği kısıtlamaktadır ve bu nedenle de özerklik alanını örgüt lehine genişletebilmek için bu bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesi gerekmektedir (Sayılar,2013).

Örgütler üzerinde gelişen sosyal kontrolün etkilerini anlayabilmek için örgütlerin çevresel taleplere nasıl karşılık verdiklerinin, bu taleplere uyma, taleplerden kaçınma ya da talebin olduğu koşulları yönlendirme davranışlarını hangi biçimlerde sergilediklerinin ortaya konması gerekmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003:44).

Örgütler temel olarak, kendileri için gerekli kaynakları kontrol eden diğer aktörler tarafından etkilenmektedirler. Ancak bu etkileşimin hangi yönde ve düzeyde gerçekleşeceği belirli koşullara bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003:44):

- 1.Örgütün çevresel taleplerin farkında olması,
- 2.Örgütün, talepte bulunan aktör tarafından sağlanan kaynaklara ya da desteğe ihtiyaç duyması,
- 3.Söz konusu kaynak ya da desteğin örgütsel faaliyetler açısından kritik ya da önemli olması,

- 4.Çevresel aktörün bir kaynağın dağıtımını, tedarikini ya da kullanımını kontrol ediyor olması ve söz konusu kaynak için alternatif sağlayıcıların bulunmaması,
- 5.Örgütün, ilgili çevresel aktör için önemli olan herhangi bir kaynağı kontrol eder pozisyonda bulunmaması,
- 6.Örgütün eylemlerinin ya da yarattığı sonuçların çevresel aktör açısından gözlemlenebilir ve değerlendirilebilir olması,
- 7.Talep sahibi çevresel aktörün taleplerinin karşılanmasının, örgütün bağımlılık ilişkisi içinde olduğu diğer çevresel aktörlerin aleyhine sonuçlar doğurmaması,
- 8.Örgütün, ilgili çevresel aktörün taleplerinin belirlenmesinde, formüle edilmesi ve ilan edilmesinde herhangi bir etkisinin ya da kontrolünün bulunmaması,
- 9.Örgütün, çevresel aktörün talebini karşılayacak eylemleri yerine getirebilme, sonuçları üretebilme gücünün ya da yeterliliğinin olması,
- 10.Örgütün temelde bir varoluş ve sürdürülebilirlik arayışının olması gerekmektedir.

Bir örgütle bir diğer bir örgüt, kişi ya da grup arasındaki bağımlılık düzeyini belirleyen üç temel faktör sayılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003:44): Bunlardan ilki, çevresel aktör tarafından sunulan kaynağın, örgütün faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak açısından öneme sahip olmasıdır. İkinci etken, çevresel aktörün ilgili kaynağın dağıtımını ya da kullanımı üzerindeki belirleyiciliği yani özerklik düzeyidir. Üçüncü olarak da ilgili kaynağın tedarikinde alternatiflerin az olmasına bağlı olarak çevresel aktörün elde edeceği kontrolün yoğunluğu bağımlılık düzeyini belirleyebilmektedir.

Bir örgütün hassaslığı, örgütler arası veya tüm aktörlere karşı bağımlılık derecesi, çevresindeki aktörlerle, bunlar; ürün ve hizmet satarak gelir elde ettiği müşteriler; üretimi gerçekleştirmek için gerekli hammadde, malzeme veya yarı ürünleri sunan tedarikçiler; yatırımları finanse etmek için gerekli fonları sunan kuruluşlar, işletmeye sermaye sağlayan yatırımcılar, hissedarlar; pazar koşulları, ürünler, teknolojik yenilikler, devlet müdahaleleri veya çeşitli kurumların düzenlemelerine ilişkin bilgilere sahip uzmanlar ya da kamu yöneticileri; yine faaliyetlerin sürdürülmesi açısından gerekli mesleki uzmanlık bilgisine ve deneyime sahip yöneticiler, çalışanlar, işletmenin hayati kaynaklarını kontrol

eden tarafları ya da aktörleri ifade etmektedirler. Yaptığı faaliyetlerdeki mübadelenin türü tarafından belirlenir. Örgütler veya tüm bu aktörler arasındaki bu kaynak alışverişinin iki önemli boyutu vardır; 1-alışverişin nisbi büyüklüğü ve 2-kaynakların kritikliği. Bu iki boyut tamamen birbirinden bağımsız değildir.(Pfeffer ve Salancik, 2003)

Kaynağın öneminin belirleyicisi olarak bir alışverişin kısmi büyüklüğü, toplam girdilerin oranını değerleyerek veya, toplam çıktılarının oranını hesaplayarak ölçülebilir. Örneğin; çok çeşitli ürün yelpazesine sahip ve çeşitli pazarlara da hitap eden bir şirketin müşterisine duyduğu bağımlılık, tek çeşit ürüne sahip ve bir pazara hitap eden bir şirketin müşterisine duyduğu bağımlılıktan daha azdır. Örneğin; C&A markası ürünleri içerisinde çocuk, bay ve bayan giyim, iç ve dış aksesuarlar yer alırken, yine bir başka giyim markası olan mother&care sadece bebek ve erken çocuk ürünleri satmaktadır. Dolayısıyla hedef kitlesini daha geniş tutan C&A'nın müşterisine duyduğu bağımlılık daha azdır.

İkinci boyutun önemi örgütün girdi veya çıktıların kritikliği ile ilgilidir. Bir örgüt fonksiyonunda, kaynağın kritikliğinin belirlenmesi, sırf kaynağın büyüklüğünün kullanımından daha zordur. Kritik olma bir örgütün var olan kaynaklarında devam eden fonksiyonun yeteneği ile ölçülür veya örgüt çıktısının pazardaki varlığı ile ölçülmektedir. Bir kaynağın örgütün girdileri içindeki oranı çok küçük olmasına rağmen, o kaynak örgüt için çok kritik olabilir. Örneğin; elektrik bir işletmenin giderleri içinde küçük bir orana sahip olmasına karşın pek az işletme elektrik olmadan çalışabilir veya hukuksal mevzuatın izlenmesi ve yasal danışmanlık bir örgüt için hiçbir önem taşımazken, devletin getirdiği düzenlemeler, ihracata başlamak ya da yurt dışı operasyonlara girişmek, söz konusu danışmanlık hizmetini örgütsel faaliyetlerin devamlılığı açısından kritik bir noktaya getirebilmektedir (Sayılar, 2013)

Örgüt için bir kaynağın kritikliği zamanla örgütün değişen çevresindeki koşullara göre değişiklik gösterebilir. Çevresel belirsizlikler değiştikçe kritik kaynaklar da değişebilir. Aslında kaynak örgütün fonksiyonları için önemlidir ama örgüt problemlerinin kaynağı değildir.

Kaynağı tedarik eden aktörün kaynak üzerindeki özerkliği ise birkaç farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Diğer bir deyimle ilgili aktörün kaynak üzerinde ne kadar söz sahibi olduğu, aktörü diğer örgütler karşısında farklı düzeylerde güçlü kılmaktadır. Farklı örgütsel

çevrelerde yasal düzenlemeler veya normlar bu özerkliğin mutlak kullanımını değişik ölçülerde sınırlandırabilmektedir. Ancak bu sınırlandırmalar söz konusu kaynağın ne olduğuna göre değişkenlik gösterecektir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Kaynak üzerindeki özerklik, öncelikle sahiplik ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Örneğin bilgi, bu şekilde kontrol edilebilen önemli bir kaynaktır. Bireyin kendi bilgisi üzerindeki kontrolü, doğrudan ve mutlak biçimde gerçekleşmektedir. Meslek sahiplerinin, uzmanların, örneğin doktorların, avukatların, mühendislerin mesleki bilgilerinden kaynaklanan özerklikleri, sahiplik ilişkisine dayalı kaynak kontrolünü ortaya koymaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Öte yandan, bir örgütü herhangi bir kaynak temelinde bir başka örgüt ya da gruba bağımlı kılan bir diğer koşul kaynak kontrolünün yoğunluğudur. Söz konusu kaynağın örgütsel faaliyetler içindeki payı ve kaynağın kritiklik düzeyi tek başına bağımlılığı belirlemeye yetmemektedir.

Aynı anda, mübadeleye konu olan kaynağın görece az sayıda ya da tek bir örgüt tarafından sağlanıyor olması gerekmektedir. Bu durumda, kaynağın temininde az sayıda alternatifin olması yani kaynak üzerinde sağlayıcı aktörlerin kontrolünün yoğun (veya ilgili kaynağın piyasasında yoğunluk) olması örgütün çevresel aktöre bağımlılık düzeyini artırmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

2.1.4. Güç Kavramı ve Güç İlişkileri

Örgütün çevresel unsurlarla ilişkilerinde bağımlılık karşılıklı bir nitelik taşımaktadır. İlişkinin iki tarafı da birbirine bağımlıdır. Ancak iki tarafın bağımlılığı her zaman eş düzeyde veya dengeli olmayabilir (Pfeffer ve Salancik,1978:41). Bir taraf diğerine daha bağımlı olabilir. Bağımlılığın örgüt-çevre ilişkilerindeki nazik niteliği bu görece bağımlılık ihtimalinden gelmektedir. Taraflardan birinin, diğerine daha fazla bağımlı olması, bağımlılığı az olan tarafı o ilişkide daha güçlü kılar. Güç farklılığı güçlü olan için bir elinde tutma durumudur ve muhakkak diğer taraf üzerinde kullanacağı anlamına gelmez. Yine de ortada bir güç farkı vardır ve güçlü olan bunu daha bağımlı durumdaki örgütün işlerine karışmak, kararlarını ve hareketlerini kısıtlamak ve kendi çıkarları doğrultusunda taleplerde bulunmak için kullanabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Sosyal ilişkinin ürettiği bir olgu olan güç yalnızca tek aktörün özeliği değildir (Emerson,1962). Başka bir deyişle güç karşılıklı aktörler arasında olmakta, en az iki aktörün bulunduğu bir ortamda güçten bahsedilebilmektedir (Pfeffer, 1981). Örgütler arası ilişkiler söz konusu olduğunda da güç eşit değildir. Zira örgütler birbirlerine eşit değildirler. Ancak örgütler bir ilişkide tamamen güçsüz ya da tamamen güçlü de olmamaktadırlar. Aktörlerin birbirlerine uyguladıkları güç farklılaşmaktadır. KBK bu güç farklılıklarını sunmakta önemli bir bakış açısı sunmaktadır (Jhonson, 1995:11). Bu çerçevede özellikle örgütler arası ikili ilişkiler söz konusu olduğunda hem güç dengesinden hem de karşılıklı bağımlılıktan bahsedilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 1995).

B'nin A'ya bağlılığı			
	Düşük(1)	Orta(2)	Yüksek(3)
Düşük(1)	Güç Dengesi:2 Karşılıklı bağımlılık :4	Güç Dengesi:1 Karşılıklı bağımlılık:5	Güç Dengesi:0 Karşılıklı bağımlılık:6
Orta(2)	Güç Dengesi:1 Karşılıklı bağımlılık:3	Güç Dengesi:0 Karşılıklı bağımlılık:4	Güç Dengesi:1 Karşılıklı bağımlılık:5
Yüksek(3)	Güç Dengesi:0 Karşılıklı bağımlılık:2	Güç Dengesi:1 Karşılıklı bağımlılık:3	Güç Dengesi:2 Karşılıklı bağımlılık:4

Tablo:2.1. Güç Dengesi ve Karşılıklı Bağımlılık Türleri (Casciaro ve Piskorski, 2005)

Tablo 1'de görüldüğü üzere, iki örgütün birbirine bağımlılık dereceleri düşük orta ya da yüksek olarak tanımlanacak olursa; iki örgütün de birbirlerine aynı oranda yüksek, orta ya da düşük derecede bağımlı olması güç eşitsizliği oluşturmaktadır (hücre1-1,2-2 ve 3-3). Ancak, örgütlerin bağımlılık derecesi arttıkça karşılıklı bağımlılık katsayısı da artmakta, karşılıklı bağımlılığın eşit olarak artması güç dengesinde değişime neden olmaktadır. Bununla birlikte tablo 1'de görüleceği üzere, örgütler arası güç ilişkisi, bir örgütün diğerine

olan bağımlılığı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Zira bir örgütün diğerine olan bağımlılığı değiştiğinde aralarında güç dengesi de değişmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005).

KBK, işletmelerin örgütsel ortamında oluşan güç kavramını ise Crozier (1964), Thompson (1967) ve Perrow'un (1970) çalışmalarına dayandırmaktadır. Güç kavramı, hem işletmenin iç yapısındaki ilişkilerde ve kararlarda hem de dış çevresindeki aktörlerle girdiği mücadele sürecindeki işletme davranışlarında belirleyici olmaktadır (Pfeffer,1992; Davis ve Cobb,2009).

Buna göre ilk olarak, işletmelerin iç yapısında yer alan farklı bölümler ya da birimler, farklı düzeylerde güç sahibidirler. Bu birim ve bölümler, kendi güçleri oranında işletmede alınan kararları yönlendirebilmektedirler (Pfeffer ve Salancik,1974; Pfeffer ve Moore,1980; Pfeffer,1992). Kişiler ve gruplar farklı çıkarları beklentileri ve hedefleri; birbirlerini, örgütün karar alma süreçlerini ve amaçlarını etkileme çabaları ve örgütün kaynaklarından daha fazla pay alma gayretleri, özetle siyaset vardır (Üsdiken,2007).

İşletme içinde en önemli belirsizlik kaynağı olan ya da en kritik kabul edilen işlevler, bölümler veya birimler, işletme içindeki gücü de ellerinde tutmaktadırlar. İşletmeler için birçok belirsizliğin ve koşulun çevrenin ürünü olduğu düşünüldüğünde, çevresel ortamın işletme içindeki güç dağılımını kısmi olarak belirleyebileceğini söylemek mümkün görünmektedir. Buradaki güç kavramı ile kastedilen ise bir alt birimin, kendi lehine sonuçlar üretecek biçimde işletmede alınan kararları etkileme yeteneğidir (Salancik ve Pfeffer,1974,1977; Pfeffer ve Salancik,1974,1977; Pfeffer ve Leong,1977; Pfeffer ve Davis-Blake,1987).

Sonuç olarak örgütün içinde ya da çevresinde yer alan çıkar gruplarının koalisyonu, belli bir zaman dilimi içinde örgütün faaliyetlerinin/davranışlarının ne olacağını da tanımlamaktadır. Elbette ki koalisyonun tüm tarafları eşit değerde katkı yaratmamaktadır. Örgütün varlığını sürdürmesi açısından bazılarının katkısı diğerlerine göre daha önemli ya da önemsiz olabilmektedir. Örgütsel açıdan en çok istenen ve ihtiyaç duyulan kaynakları, davranışları ya da yetenekleri sunan taraflar örgütün üzerinde kontrol ve etkiye de sahip olacaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında işte, örgütleri, etki ve kontrolün yaratıldığı ve kullanıldığı ortamlar olarak tanımlamak mümkün olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Farklı kişiler, gruplar ve örgütlerin, bir işletmenin varlığını ve faaliyetlerini farklı kriterlere göre değerlendiriyor olması önemli bir problemin de kaynağını oluşturmaktadır. Bu noktada temel sorun, söz konusu kriterlerin birbiriyle uzlaşmaz ya da aynı anda karşılanamaz olmasından kaynaklanmaktadır. İlgili taraflardan gelen, birbiriyle çatışan, çelişkili talepler, örgütleri bunların bazılarını karşılamak bazılarını da göz ardı etmek zorunda bırakmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003) . Çünkü bir tarafın beklentilerinin karşılanması, diğer bir tarafın tatmin olmamasına hatta zarar görmesine yol açabilmektedir. Örneğin sahipler açısından kar oranları veya büyüme rakamları temel beklentiyi ifade etmektedir. Çalışanlar açısından ise çalışma koşulları, iş yükü, kariyer olanakları, ücret ve diğer kazanımlar önem taşımaktadır. Müşteriler açısından bakıldığında önemli olan, fiyatı, kalitesi, ulaşılabilirliği vb. kriterler açısından ürün ya da hizmetlerin niteliğidir. Çoğu kez tüm bu beklentilerin aynı anda karşılanması, ilişkilerin yapısındaki çelişkiler nedeniyle mümkün olmamaktadır. Bu durumda da örgütlerin kendisine yönelen talepleri değerlendirmesi, ağırlıklandırması ve önceliklendirmesi gerekmektedir. Bunun ardından örgütler, söz konusu aktörlerle girdikleri bağımlılık ilişkisini yönlendirmek ya da ilişkinin yapısını değiştirmek üzere birçok eyleme girişmektedirler. Yani kuramın temel kabulüne uygun olarak, örgütlerin davranışlarının arkasındaki ana saik, çevresel aktörler karşısında sahip olduğu güç oranında, bağımlılık ilişkilerini işletme lehine yönetmek biçiminde ortaya çıkmaktadır.(Sayılar,2013)

2.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTLER

Örgüt, işlev ve sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşılmış bazı amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesidir(Gaus, 1936). Daha genel tanımıyla biçimsel anlamda örgüt, iki veya daha fazla kimsenin bilinçli koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan sistemdir (Bernard 1938). Aslında iki tanımın bir sentezi daha sık kullanılmaktadır. Şöyle ki, örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının veya güçlerinin bilinçli olarak koordine edildiği sistem olarak tanımlanmaktadır (Leblebici 2008:114). Bu bakış açısıyla örneğin, bir işletmedeki tüm yönetici ve çalışanların, işletmenin pazar payını büyütme, karlılığını artırmak gibi amaçları benimsediklerini ve bunun için yapılan bütün faaliyetleri mesela kalite geliştirme

çalışmalarını, satış planlarını, performans değerlendirme uygulamalarını da kabul ettiklerini düşünmek mümkündür.

KBK'nın geleneksel düşünceye ilk itirazı bu noktada şekillenmektedir. Kurama göre rasyonel ve araçsal örgüt fikri örgütlerin içerdikleri ilişkiler açısından gerçekçi değildir. Çünkü örgütü oluşturan ya da çevresinde yer alan aktörler, işletmedeki faaliyetlere desteklerini, karşılığında elde ettikleri kazanımlara göre değerlendirip sürdürmekte ya da örgütten ayrılarak desteklerini çekebilmektedirler. Bunların davranışları bütünüyle yönetimlerin beyanına, tercihlerine ya da kararlarına tabi değildir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

KBK'nın bu yaklaşımı, örgütü oluşturan tüm birey ve grupların, amaçların ne olduğu ve bu amaçların nasıl gerçekleştirileceği konusunda uzlaşma içinde olduğu fikrini sorgulayan politik yaklaşıma dayanmaktadır. Politik perspektif, koşul bağımlılık kuramının aksine örgütleri, farklı çıkarlara sahip alt grupların koalisyonu olarak görmekte, söz konusu bireyler ve gruplar arasında uzlaşma değil çatışmanın var olduğunu öne sürmektedir (Pfeffer,1992; Pfeffer,2005).

Politik bakış açısıyla örgütler, farklı ve değişen çıkar ve tercihlere sahip kişilerin ya da grupların bir araya geldiği ve bir mübadele ilişkisi içinde oldukları yapıyı/kurguyu ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003). İşletme içinde hangi alanlara yatırım yapılacağı, örneğin hangi makinelerin satın alınacağı ya da yeni bir üretim tesisinin ne zaman, nerede kurulacağı, bu yeni tesisin yöneticisinin kim olacağı, yeni bir ürünün piyasaya sürülüp sürülmeyeceği, yeni ürünün reklam ve tanıtımlarının ne şekilde yapılacağı veya dağıtım kanalının ne olacağı gibi birçok karar alınmaktadır. KBK perspektifinden bakıldığında, tüm bu kararların kimler tarafından ve nasıl alındığı açıklamaya muhtaç olgulardır. Örgütsel kararlar, sadece akılcı biçimde tasarlanmış planlama süreçlerinin ve işletme amaçlarına uygunluk açısından yapılmış ince ve tarafsız hesaplamaların bir sonucu olarak doğmamaktadır. Bu kararlar, hem işletmenin iç yapısındaki güç ilişkilerine yani departmanların sahip olduğu güç ve bu güce dayalı olarak kurulan dengelere, hem de işletmenin dış çevresi ile girdiği bağımlılık ilişkilerinin sonuçlarına göre şekillenmektedir (Sayılar,2013).

KBK örgütleri, bu politik doğası ile görmekte ve hem örgütün içindeki kararları hem de örgütlerin dış çevre ile olan ilişkilerini politik bir süreç olarak değerlendirmektedir. Yani işletmeler, çıkarları, amaçları, beklentileri birbirinden farklı olabilen birçok kişi ve grubun oluşturduğu bir koalisyon olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin dünyasında olup bitenleri de ilgili tarafların birbirine bağımlılıkları, güç ilişkileri ve mücadeleleri açısından incelemek gerekmektedir (Sayılar,2013).

2.3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ DİĞER ÖRGÜT KURAMLARI İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Örgüt kuramları üç temel kökten beslenerek oluşmuş bir çalışma alanıdır(Üsdiken, Leblebici, 2001). Bunlar, etkili ve verimli yönetim için rehber sunma niyetinde olan genellikle uygulayıcı-kuramcılarının yaptığı çalışmalardan oluşan ‘idari’ köken (örn; Taylor, 1911; Mooney ve Reiley, 1939; Fayol, 1949); Max Weber’in (1947) Amerika’daki izleyicisi olarak örgütlerin yapısal çözümlenmesine odaklanan ‘sosyolojik’ köken(örn; Selznick, 1949; Gouldner, 1954;Blau, 1955) ve örgütlerdeki insan unsurunu inceleyen ve daha sonra ‘insan ilişkileri’ yaklaşımı adıyla gelişen davranışçı çalışmaların yer aldığı ‘psikolojik’ kökendir (örn; Roethlisberger ve Dickson, 1946; Likert, 1961).

Bu üç köken 1950’lerin başlarından itibaren davranışçı bakış açısının egemen olduğu bilimsel yönetime evrilmişler ve görgül temelli araştırmalarla örgütlerin kuramsal olarak açıklanması görüşü çeşitli tartışmalara rağmen, rağbet görmeye başlamıştır (Üsdiken ve Leblebici,2001;starbuck:171). Böylece hem doğa bilimlerinin yöntemlerini kullanarak örgütlerin kuramını geliştirme hem de bu bilgilerden yararlanarak uygulamaya katkıda bulunma niyeti taşıyan yeni bir uygulama alanı ortaya çıkmış ve koşul bağımlılık kuramı ile özdeşleştirilmiştir.(Sargut, Özen, 2010:16) Örgüt kuramı çalışma alanında 1970’li ve 80’li yıllarda iki tür çeşitlenmeden söz edilmektedir (Üsdiken, Leblebici, 2001). Bunlardan birincisi koşul bağımlılık yaklaşımına ek olarak kaynak bağımlılığı(Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütsel ekoloji (Hannan ve Freeman, 1977; DiMaggo ve Powell, 1983) ve işlem maliyeti kuramı (Williamson, 1981) gibi yeni kuramların önerilmesi ile ortaya çıkan çeşitlenme;

ikincisi ise özellikle Avrupa'dan kaynaklanan post modern, yorumlayıcı ve eleştirel çalışmaların yarattığı çeşitlenmedir (Sargut, Özen, 2010:17). Aşağıda bu kuramların temel sorunsalları, çevre ve örgütü algılayış biçimleri, yazına buldukları katkılar ve son olarak üst düzey yöneticiler için sundukları rol, karşılaştırmalı biçimde incelenecektir.

Örgüt kuramları genellikle bir temel soru etrafında gelişmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, koşul bağımlılık kuramının örgütsel tasarımın nedenlerinin ve sonuçlarının ne olduğu sorusuna odaklandığını söylenebilir. Bu kuram için en önemli amaç, farklı bağlamsal koşullarda etkili ve verimli olan örgütsel tasarımları keşfetmektir. KBK'da ise, temel soru, örgütlerin çevresel belirsizliği ve özellikle kaynak bağımlılıklarını nasıl etkili bir biçimde yönettikleri sorusudur. Örgütsel ekoloji ve yeni kuramsal kuram temel soruları açısından ilginç bir görünüm sergilemektedirler; birincisi, örgütler neden bu kadar çeşitlidir sorusuna odaklanırken, ikincisi örgütler neden bu kadar birbirine benzer sorusunu sormaktadır. Aslında birbirinin karşıtı gibi görünen sorular sormakla birlikte iki kuram da örgütsel etkileşim sürecinin birbirinin izleyen aşamaları üzerine odaklandıkları için, kolayca bütünleşebilmektedirler. İşlem maliyeti kuramı ise çok radikal bir soru sormaktadır; örgütler neden vardır? Örgüt kuramcılarının varlık nedenlerini oluşturan ve bu nedenle sormaya gerek duymadıkları bu soruyu iktisat kökenli kuramcılarının sorması, sosyoloji kökenli örgüt kuramları ile iktisat kökenli örgüt kuramları arasındaki bitmez tükenmezi bu kavranın (Barney, 1990) belki de temel nedenidir.(Sargut, Özen, 2010)

Örgüt kuramları örgütleri tanımlama biçimleri açısından farklılaşmaktadır (Scot, 1998; Baum ve Rowley, 2002). Koşul bağımlılık ve işlem maliyeti kuramları, örgütleri çevreyle etkileşen, belirgin amaçlara ve biçimsel yapılara sahip ussal kolektiviteler olarak tanımlarken, kaynak bağımlılığı örgütsel ekoloji ve kurumsal kuram, örgütleri çevreyle etkileşen, ancak farklı çıkarları barındıran, biçimsel olmayan yapılara sahip, ussal amaçları olsa bile bunları gerçekleştirmesi içinde buldukları çevredeki diğer birçok etmene bağlı, doğal kolektiviteler olarak tanımlamaktadır (Sargut, Özen, 2010).

Örgüt kuramlarının çevre kavramını tanımlama biçimleri ve çevre –örgüt ilişkisine bakış açıları da birbirinden farklılaşmaktadır. Koşul bağımlılık kuramı,

'çevre' dendiğinde teknolojik ve ekonomik bir çevre algılar; bu çevrede örgütsel yapıyı biçimleyen teknolojik etmenler ve piyasa koşulları söz konusudur. Çevre örgüt için belirsizlik kaynağıdır. Kaynak bağımlılığı kuramında yine çevrenin ekonomik yanı vurgulanmakla beraber, çevre örgütün kaynaklar açısından bağımlı olduğu diğer örgütlerden oluşan bir çevredir. Yine bir belirsizlik kaynağıdır, ancak müdahale edilemez değildir. Bu çevrede örgütler kaynaklara ulaşabilmek için güç mücadelesi içindedirler. Çevrenin 'politik' bir doğaya sahip olmasının nedeni de budur. Örgütsel ekoloji kuramında ise çevre temelde, benzer ürünleri üreten ve benzer kaynaklar içinde rekabet eden birbirlerinden yalıtılmış örgütlerden oluşan ekonomik bir çevredir. Ancak buna ek olarak çevre elbette ki politik dinamiklerin, teknolojik gelişmelerin ve hatta doğal felaketlerin yaşandığı ve örgütlerin müdahale etmeyi bile düşünemeyeceği bir çevredir. İşlem maliyeti kuramının analiz birimi 'iktisadi işlemler' olduğu için üzerine konuştuğu çevre, neo-klasik iktisadın varsaydığı 'piyasa' koşullarından pek farklı değildir.(Granovetter, 1985). Son olarak, yeni kurumsal kuramın çevre kavramının diğerlerinden oldukça farklı olduğunu belirtmek gerekir. Bu kavramda çevre, sadece örgütleri verimli ve etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre değil, örgütün kendini meşrulaştırması gereken, yasal, sosyal ve kültürel, kısacası 'kurumsal' bir çevredir (Sargut,Özen, 2010).

Örgüt kuramlarının ürettikleri bilgilerin örgütlerin başarısı ve hayatta kalması için bir mesaj içerdiğini söylemek mümkündür. Örneğin, koşul bağımlılık kuramı örgütsel başarı için çevresel koşullara uyumlu örgütsel tasarıma ulaşmayı önerirken, KBK kaynak bağımlılığını optimum kılacak stratejileri uygulamayı salık verir. Yönetimci açıdan belki de en cimri olan örgütsel ekoloji kuramı ise, her şeyin ellerinde olmadığı mesajı ile yöneticilerin daha gerçekçi olmalarını sağlar. Ancak yine de hangi koşullarda genelci, hangi koşullarda özelci stratejiler izlemeleri noktasında da ipucu verir. Kuramsal kuram da, örgütsel alanda yerleşik kurumları benimseyerek örgütlerin meşruiyetlerini pekiştirerek hayatta kalma şanslarını artırmalarını salık verir. Son olarak işlem maliyeti kuramı, örgütlerin işlem maliyetlerini en azlayan yönetim mekanizmalarını seçerek örgütlerin verimli çalışmalarını önerir.

Son olarak, Örgüt kuramlarının bu temel katkıları örgütlerin üst yöneticilerine yükledikleri rolü betimlemektedir (Lewin ve Volberda,2003). Koşul bağımlılık kuramı yöneticiye, değişen çevreye uyumlu yapıyı kuran ‘tasarımcı’ rolü yüklerken, KBK yöneticiye, uygun kaynak edinme stratejileri seçen ve uygulayan ‘müzakereci’ rolünü yükler. Örgütsel ekoloji ise yöneticilerin etkisini önemsemez ve bu nedenle herhangi bir rol yüklemeyiz. Kuramsal kuram ise, örgütü kurumsal çevrede meşru kılmak görevini yöneticiye yükler. İşlem maliyeti kuramında da yönetici, işlem maliyetini en azlayacak yönetim mekanizmasını seçen ‘verimlilik uzmanı’dır. (Sargut, Özen, 2010)

2.4. TÜRKİYE KAYNAKLI YAZINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının Türkiye'deki ve Türkiye'den kaynaklanan yönetim yazınında gördüğü ilgi çok sınırlı olmuştur. Üsdiken ve Pasadeos'un (1993), dört akademik dergide 1975-1989 yılları arasında yayınlanan örgütler ve yönetimle ilgili makalelerdeki, atıflar üzerine yaptıkları incelemeleri neticesinde, kaynak bağımlılığı yaklaşımının Türkiye yazınında önemli bir yer tutmadığı ortaya çıkmıştır. Üsdiken ve Erden'in (2002), 1990'lı yıllar için yaptıkları yine benzer bir incelemede de kaynak bağımlılığı etkin bakış açılarından biri olarak görünmemiştir. Wasti ve Üsdiken'in (2004) saptadıkları (üçü Türk Psikoloji Dergisinde yer alan) 37 makale üzerine yaptıkları taramada, bunlardan dördünde kaynak bağımlılığı görüşlerini taşıyan yayınlara atıf yapıldığı gözlenmiştir. Bu makalelerde; Üsdiken ve Pasadeos, (1995) örgüt çalışmalarında, Kuzey Amerika, Avrupa arasındaki farklı eğilimleri ele almış ve bu çerçevede kaynak bağımlılığı yaklaşımına değinmişlerdir. Öncü (1979) ise, Türkiye'deki sanayi odaları üzerine yazısında Pfeffer'dan söz etmekle birlikte, esasen örgütler arası ilişkilerin incelenmesinde kaynak bağımlılığı gibi örgütlerin faaliyet çevreleri üzerine odaklanan yaklaşımlar yerine, makro sosyal yapıları hesaba katan (Benson, 1975 gibi) bir bakış açısını savunmuştur. Leblebici ve Salancik (1982) örgütler arası örgütlenmelerin incelenmesinde, üst örgütün oluşturduğu kuralların ve örgütlerin bu resmi koordinasyon yapılarıyla etkileşimlerinin üzerinde de durulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir diğerinde de (Üsdiken, 1983), çok sayıda şirketin bulunduğu bir sektörde (Türkiye'de seyahat işletmeleri) şirketler arasındaki işbirliğinin farklı şekilleri ve bunlara etki yapan koşullar ve örgütsel özellikler incelenmiştir. Türk yönetim yazınında, yöneticilerin ve yönettikleri insanların davranışlarına, dolayısıyla birey ve grup düzeyinde analizlere odaklı bir anlayış hâkimdir (Üsdiken ve Erden, 2002). Bu

anlayışın egemenliğinde de analiz düzeyi olarak örgütleri alan ve örgütleri açıklamaya (veya anlamaya) çalışan bakış açıları cazip gelmemiş, ders kitaplarına girmeleri bile zaman almıştır. Yöneticilere yol gösterme gayretine baştan beri sadık kalan kaynak bağımlılığı yaklaşımı bile bu baskın eğilim karşısında pek ilgi çekememiş görünmektedir. Bunda, yöneticilerin her şeye kadir gösterilmemeleri, örgütlerin iç süreçleri itibariyle siyasi ortamlar, çevreyle ilişkilerinde de güç kazanmaya ve kullanmaya eğilimli aktörler şeklinde resmedilmelerinin (Donaldson, Preston, 1995) payı olduğu da düşünülmektedir (Üsdiken, 2007).

Bunun yanı sıra, son yıllarda öğrenci veya araştırmacıların, doktora tezlerinde kaynak bağımlılığı kuramını farklı alanlarda araştırmalar yaparak çalışmaları, yaklaşımın popüleritesi açısından dikkate alınmalıdır. Örneğin; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora çalışmalarından bir tanesi, kaynak bağımlılığının savaşlar üzerine etkisini ikinci dünya savaşı sonrasındaki savaşların yönetimi üzerine odaklayan bir araştırmadır. Yine Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora çalışmalarından birisi de kaynak bağımlılığının yönetilmesinde örgütsel ideolojinin stratejik rolü üzerinedir.

2.5.KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI AÇISINDAN ÖRGÜTLERDE BAĞIMLILIK İLİŞKİSİNİN KOŞULLARINI YÖNETME

Pfeffer ve Salancik, kaynak bağımlılığı kuramını tartışırken su ifadeleri kullanmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978): “Örgütler kendi kendilerine yeten veya kendi kendilerini idare eden yapılar değildir. İhtiyaçlarını karşılamak için çevreye güvenmek zorundadırlar. Dışsal grup veya örgütler, örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmeleri için örgütlerden belirli faaliyetler talep edebilirler. Bu durum örgütün çevreye bağımlı olması durumudur ve örgütsel davranışların dışarıdan kısıtlanması ve kontrol edilmesi sonucunu doğurur.” Bütün örgütler bir çevre içerisinde yer alırlar; iş çevresi, devlet çevresi, eğitim çevresi, veya gönüllü hizmetleri (dernekler) olarak örneklendirilebilir. Bu çevrede, başka insan veya örgütlerle bu örgütler geçiş yapmak zorundadırlar. Bunlar tedarikçiler, arz edenler, müşteriler, veya rakipler olacaktır. Ek olarak çevrenin daha genel bir yönü, tüm bu geçişlerden, yasal, teknolojik ve etik gelişmelerden, önemli bir şekilde etkilenecektir (Burns ve diğ., 2006).

Bir örgüt, varlık gayesi olarak hayatta kalma çabasını, bu bağımlılık ilişkilerini yöneterek desteklemektedir. Bu süreçte örgütler çevrenin etkilerine ve baskılarına karşı, farklı tepkiler verir ve bazı davranışlarda bulunurlar. İşletmenin içinde bulunduğu bağımlılık ilişkilerini yönetebilmesinin bir dizi ön şartı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

Bağımlılık ilişkisinin farkında olmak: İşletmenin, bağımlı olduğu dışsal aktörleri doğru algılaması ve her birinin göreceli ağırlığı hakkında fikir sahibi olması gerekmektedir. Bu konudaki yanlış anlama veya fark etmeme problemi, çoğunlukla yeni faaliyete başlayan genç işletmeler ya da yeni bir sektöre giren işletmeler açısından söz konusu olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Talepleri doğru tanımlamak: İşletme bir çevresel aktörle bağımlılık ilişkisini tanımlamakta ancak karşı tarafın taleplerini ya da kendisine yönelik değerlendirme kriterlerini tam olarak ayırt edemeyebilmektedir. Örgütlerin verdiği tepkiler daha çok süreçleri etkinleştirmeye yönelmekte, sonuçların kendisinin sorgulandığı gözden kaçabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Taleplerin çatışması: İşletmelerin faaliyet süreçleri aynı anda birden çok aktörle bağımlılık ilişkisi kurmayı ve yine aynı anda birden çok tarafın taleplerini karşılamayı gerektirmektedir. Ancak çoğu kez bu talepler, tarafların ve işletme ile taraflar arasındaki ilişkinin doğası gereği birbirinden farklı hatta zıt yönde ortaya çıkmaktadır. Hissedarların beklentileri ile çalışanların beklentileri arasındaki çelişki bu durumun tipik örneğini oluşturmaktadır. Aynı biçimde doğal çevrenin korunması konusunda işletme üzerinde oluşturulan toplumsal baskı, üretim maliyetlerinin kontrolü ile ciddi biçimde çelişebilmektedir. Bu durumda örgüt, çatışan talepler arasında seçim yapmak, beklentileri önceliklendirerek karşılamak durumundadır.(Sayılar,2013)

Dışsal talepleri ve bağımlılık ilişkilerini tanımlayan yani örgütün davranışları üzerinde etki yaratacak çevresel koşulları algılayan, inşa eden örgütler, söz konusu çevrenin koşullarına göre varlıklarını sürdürmeyi sağlayacak birçok davranışa/eyleme girişmektedirler. Bu eylemler çevresel taleplere uymaktan, çevresel talebi ya da bağımlılık ilişkisinin kendisini yönlendirmeye hatta değiştirmeye varan geniş bir yelpazede

gerçekleşmektedir. Aşağıdaki başlıklar altında, işletmelerin bağımlılık ilişkilerini kendi lehlerine düzenlemek için hangi davranışlara giriştikleri açıklanmaktadır.(Sayılar, 2013)

KBK örgütlerin değişime verdiği tepkiyi incelemekte, bu tepkilerin büyük bölümünün kontrolden kurtulma ya da belirsizlikten kaçınmayı hedeflemekte olduğu görülmektedir (Davis ve Powell, 1992). Bu çerçevede, örgütlerin çevresel taleplere verdikleri tepkiler ya uyum gösterme ya da yönetme şeklinde olmaktadır (Pfeffer ve Salancik,1978). Gerek örgütün çevreye uyumu olsun, gerek çevrenin şekillendirilmeye çalışılması olsun örgütler bazı taktik ve stratejiler uygulamaktadırlar. Örgüt yöneticileri bir yandan örgütü çevreye uyumlu hale getirmeye çalışırken, diğer yandan da çevreyi şekillendirmeye çalışmakta, başka bir deyişle çevre-örgüt birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir (Demers,2007). Çevrede değişen kaynaklardan örgütlere kadar çok fazla değişken bulunması nedeniyle, çevrenin kontrol edilememesi durumunda, örgüt kendi yapısını ya da davranışlarını düzenleme yoluna gitmekte, bu noktada örgütün çevreye uyumu ortaya çıkmaktadır.

KBK'nın örgütün çevreye uyumu ile ilgili üç prensibi bulunmaktadır (Johanson,1995): Birincisine göre, örgüt yöneticileri örgütün ayakta kalmasını devam ettirme çabası içindedir. Bu nedenle yöneticiler kaynak akışının devamını sağlamak için örgüt yapısında ve davranışlarında değişiklikler yapabilmektedir. İkincisine göre, yöneticiler çevresel sınırlılıkların örgütün karar verme mekanizmalarına yapabileceği etkileri azaltmaya çalışmaktadırlar. Üçüncüsüne göre ise, yöneticiler örgütün çevreye uyumunu sağlayabilmek için yüksek bağımsızlığı sağlamaya çalışmaktadırlar.

KBK'na göre uyma davranışı işletmenin özerkliğini kaybetmesi veya sınırlandırması anlamına gelmektedir. Karar verme konusunda oluşan kısıtlar ve sınırlılıklarla birlikte dışsal taleplere uyum gösterme, işletmenin uzun dönemde varlığını tehdit edecek bir boyuta ulaşabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003). Kuramda örgütler için başarının anahtarı, belirlenen amaçlara göre değil dışsal bir faktör tarafından ileri sürülen taleplere örgütlerin karşılık verebilme derecesidir. Ancak örgütler başarı pesinde koşarken özerkliklerini de korumaya çalışırlar. Karar ve hareketlerinde serbestiye sahip olmak isterler (Üsdiken, 2007). Bu nedenle işletmelerin dışsal taleplerin gereklerinden kaçınmaları ve özerkliklerini korumaya çalışmaları beklenmektedir. Yani dışsal taleplere uyma, örgütler açısından istenilmeyen bir durumdur.

Scott, bağımlılıkların yönetilmesine ilişkin taktik ve stratejileri iki ana yaklaşımla ele almıştır. Bunlar tampon (buffering) ve köprü (bridging) stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Bu iki stratejinin de amacı karşılıklı bağımlılığı ve belirsizliği azaltmaktır. Buna göre tampon stratejileri örgütün sınırlarını korumayı hedeflemekte, örgütün temelini etkileyebilecek belirsizliklerin giderilmesini ve bağımlılıkların azaltılabilmesi için bu stratejiler kullanılmaktadır (Jhonson, 1995). Aynı zamanda bu stratejiler sınırlı zaman ve kaynak sıkıntısı içindeki örgütlerin toleransını artırmaktadır (Scott,2003). Böylece örgüt yöneticilerinin daha özerk hareket etmesi de söz konusu olabilmektedir. İş akışının ayarlanması, kaynak ihtiyaçlarının daha önceden tespit edilmesi, stok seviyelerinin artırılması gibi yöntemlerle üretim sürecinin devam ettirilmesi bu stratejiler içinde yer almaktadır (Jhonson, 1995). Bunun aksine köprü stratejileri, kaynak sıkıntısına karşı toleransı artırmak yerine, kaynak kıtlığı ihtimalini tedarikçiler ile ilişkilerin güçlendirilmesi yoluyla azaltmayı hedeflemekte, bunun için kullanılan yöntemler, birleşmeler ve satın almalar, ortak yatırımlar anlaşmalar, tedarikçilerinkarar alma mekanizmalarında çalışanlar bulundurma ya da kaynak çeşitlendirme gibi yöntemler olabilmektedir.(Jhonson, 1995).

Kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinden örgütlerin bağımlılık ilişkileri davranışları beş şekilde açıklanmıştır. Bunlar:

- Örgütsel Bağımlılıkların Yapısını Değiştirme: Büyüme, Birleşme ve Satın almalar
- İş Ortaklığı (Joint Ventures) ve Diğer Örgütler arası İlişkiler
- Yönetim Kurulu Üyelikleri
- Politik Bir Aktör Olarak İşletmeler
- Üst Düzey Yöneticilerin Devri(seçim ve değişim)

2.5.1. Örgütsel Bağımlılıkların Yapısını Değiştirme

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin neden satın alma ve birleşme davranışı içerisinde bulduklarını mantıklı bir şekilde açıklayan, belki de işlem maliyeti teorisinden sonra, en baskın kuramdır. Kuram örgütlerin diğer örgütlere olan ihtiyaçlarını dışsal bir perspektifle

ele almış ve üç nedene bağlamıştır. Birincisi, rakip işletmeyi satın alarak ya da rakip işletme ile birleşerek rekabeti azaltmak. İkincisi, müşteri veya tedarikçiler ile dikey bütünleşmeye gidilerek karşılıklı bağımlılıkları yönetmek. Üçüncüsü, operasyon alanını çeşitlendirerek, mübadelede bulunduğu mevcut örgütle bağımlılığı azaltmak.(Hilman ve Withers, 2009)

Büyüme bağımlılıklarının yapısını değiştirmekte kendi başına dördüncü seçeneği teşkil etmektedir. Bu iddia için sunulan bir gerekçe, büyümeyle, alışveriş içinde bulunulan çevresel unsurlar üzerindeki üstünlüğün artmasıdır. Diğer bir gerekçe de, büyümenin örgütlerin mevcudiyetini sürdürme ihtimalini artırıcı olmasıdır. Büyük örgütler çok sayıda kişi ve grubu ilgilendirdiklerinden kolay vazgeçilemez hale gelirler (Üsdiken,2007).

Örgütün sürekli büyümesi çevresel unsurlar üzerinde baskı meydan getireceğinden (büyük örgütlerin çok sayıda kişi ve grubu ilgilendirmesinden dolayı kolay vazgeçilemez olmasından ötürü), örgüt küçük örgütlere nazaran daha fazla hayatta kalma şansına sahip olacaktır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, satın alma, birleşme ve büyüme davranışlarının hepsini diğer yazınlardan özellikle iktisattan farklı olarak, daha fazla kar ve verimlilik arayışına değil, bağımlılıkları yeniden yapılandırma çabasına bağlamaktadır (Üsdiken, 2007).

İşletmeler arasındaki bir birleşmenin, çevresel bağımlılık ilişkilerine bir cevap olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini anlayabilmek için söz konusu işletmeler arasındaki mübadelenin niteliğine bakmak gerekmektedir. Satın alınan işletme ile ana işletme arasında bir kaynak transferi ya da alış veriş ilişkisi olması durumunda bu birleşmenin, mevcut kaynak bağımlılığı ilişkisini yeniden yapılandırmak üzere gerçekleştirildiğini düşünmek mümkündür. Bunun da ötesinde eğer söz konusu birleşme kaynak temininin sorunlu olduğu bir aşamada gerçekleşmişse, satın alma işleminin kaynak bağımlılığına dayandığını düşünmek daha mümkün olmaktadır (Pfeffer ve Salancik,2003).

2.5.2. İş Ortaklığı ve Diğer Örgütler Arası İlişkiler

Kuramın birleşmeler ve satın almalar konusundaki çalışmaları gibi iş ortaklığı anlaşmaları da yine örgütler arası ilişkileri, kaynak edinimi konusundaki belirsizliği ve karşılıklı bağımlılıkları en aza indirgemenin nasıl şekillendiğini açıklamaya yardımcı olmuştur ancak, birleşmelerin aksine, örgütler arası ilişkiler karşılıklı bağımlılıkların çıkarına kısmı fayda sağlar.(Hillman vd, 2009)

Pfeffer ve Nowak'ın (1976) kaynak bağımlılığı kuramının iş ortaklıkları üzerine yaptıkları uygulamalı araştırmalarında, bu anlaşmaların kullanımıyla örgütlerin uluslar arası çevre belirsizliğine ve kaynak edinimi üzerine destek sağladığı görülmüştür. Güç açısından, Provan Beyer ve Kruytbosch (1980) firmaların diğer örgütlerle birlikte anlaşma yoluna girerek tedarik kaynakları üzerinde güç sağladıklarını görmüştür. Das, Sen, ve Sengupta (1998) küçük firmaların işbirliklerini büyük firmalarla yaptıklarında, bu ilişkilerinde kendinden büyük olan partnerlerine karşı daha avantajlı olduklarını bulmuşlardır. Yan ve Gray (1994, 2001) uluslar arası ilişkilerde güç dengesini açıklamaya çalışmışlardır ve ittifaklarda karşılıklı bağımlılık meydana geldiğinde daha önemli kaynaklara sahip olan ortağın stratejik kontrolü elinde tuttuğu görülmüştür. Inkpen ve Beamish (1997) ortaklardan birinin kilit kaynakları elinde toplamasının girişimi daha az durağan hale getireceğini saptamışlardır. Son olarak, Katila, Rosenberger, ve Eisenhardt (2008) örgütler arası ilişkilerde kaynakları kötüye kullanma (ya da zimmete geçirme) ihtimalini, kaynak gereksinimini göz önünde bulundurmanın ihtiyacını ve hem de daha küçük ortaklar için savunma mekanizmalarını açıklamaya çalışmışlardır (Hillman ve diğ. ,2009:1407) .

İttifaklar, örgütlerin çevrelerinden korunmaları ve çevresel belirsizlikleri azaltmaları yararını sağlarlar. Aynı zamanda kaynakların kıt olduğu dönemlerde, kaynak akışının devamı da ittifaklar ile sağlanabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Wisnieski ve Dowling, 1997).

Kaynak bağımlılığının avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlardan önemli bir tanesi, bir örgüt diğerine danışmadan kararlarını kendi başına veremeyeceği ve ittifak içinde olduğu örgütü de düşünmek zorunda olduğu şeklinde ifade edilebilir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynak bağımlılığı ve buna bağlı olarak stratejik ittifaklar, üç şekilde olabilir (Wisnieski ve Dowling, 1997). Birincisi rekabetçiler arasındaki yatay bağımlılıktır. Burada düşünülen ittifaklar aynı kaynakların peşinde olan örgütler tarafından oluşturulur (Eisenhardt ve Schoonenoven, 1996; Oliver, 1990). Yatay ittifaklarda örgütler sahip oldukları kaynakları değişir veya bir havuz oluşturarak ortak kullanımını sağlamaktadır. İkinci bağımlılık türü dikey bağımlılıktır. Dikey ittifaklar, birbirinin girdi veya çıktılarını kullanan örgütler tarafından oluşturulmaktadır. Bunlar tedarikçi-alıcı ilişkisi türünde ittifaklardır. Üçüncü bağımlılık türü ise karşılıklı bağımlılıktır. Hem girdilerini hem de çıktılarını birbirlerine veren örgütler tarafından oluşturulan ittifaklar bu durum içinde değerlendirilebilir. Örgütlerin, fikir, çalışan, malzeme, teçhizat değişimleri karşılıklı ittifaklar ile gerçekleşmektedir (Das ve Teng, 2000; Wisnieski ve Dowling, 1997)

2.5.3. Yönetim Kurulu Üyelikleri

Örgütlerin çevrelerini, veya en azından bazı kısımlarını, kendilerinin denetimi dışında gayrişahsi nitelikteki gelişmelerin meydana geldiği yerlerden müzakere edilmiş ve müzakerenin yapılabileceği ortamlar haline getirme çabasını yansıtan işaretlerden biri de örgütlerin yönetim kurulu üyeliklerini bu çaba doğrultusunda düzenlemeleridir (Pfeffer ve Salancik, 1978:144). Daha az resmi, bağların daha uzak ve dolaylı olduğu ve daha geniş alanların oluşmasına imkan verecek bir düzenleme de örtüşen yönetim kurulu üyelikleri de tıpkı örgütlerin çevresel baskılar ve belirsizliklere karşı gösterdikleri birleşme satın alma veya iş ortaklıkları girişimlerinde bulunma gibi çevrenin gösterdiği bu kısıtlara bir tepkidir. Bu şekilde oluşan üyeliklerle örgütler kendilerine kaynak edinimini kolaylaştırmayı amaçlamaktadırlar. Örneğin, yeni bir yatırım peşinde olan bir firmanın kurul üyelerinde bir banka müdürüne rastlamak o örgütün yapacağı yatırım için ihtiyacı olan fonu bu üye aracılığı ile daha kolay edinmesi beklenir.

Yönetim kurulu üyeliklerinde iş anlaşmalarında olduğu gibi kaynakları edindirme açısından bir taahhüt beklenmez sadece bu üyelerin kurulda oluşu ilişkide bulunan örgütler arası kaynak kazanımını zamanla kolaylaştırır. Böylece, kenetlenmiş üyeliklerin eylemleri, birbirine bağlı yönetilen sabit ve ortaklaşa yapının düzenli eylemlerinde fırsat sağlamaktadır. Kurulan arkadaşlıklar, bilgi alışverişi ve çoklu örgütlerle özdeşleşme örgütler arasındaki ilişkilerin istikrarlaşmasına olanak sağlar (Pfeffer, Salancik, 2003).

Kaynak bağımlılığı kuramının ilk araştırmaları, yönetim kurullarını incelerken firma boyutuna ve firmaya kritik kaynakları sağlayan üyelere odaklanmıştır. Örneğin Pfeffer (1972b) firma boyutunu firmanın çevresel ihtiyaçları ile bağlantısını ve dış üyelerin oranının bu ihtiyaçlarla karşılıklı bağımlılığını oldukça yüksek olduğunu bulmuştur. Ve bir firmadaki üye seçiliminin rastgele veya bağımsız olmadığını ve örgütün dış çevreye verdiği rasyonel bir cevap olduğunun sonucuna varmıştır (Hillman ve diğ. 2009).

Pfeffer ve Salancik (1978) yönetim kurulundaki üyelerin firmaya dört fayda getirdiğini savunmuşlardır. Bunlardan birincisi; Tavsiye ve fikir verme, danışma şeklindeki bilgiler. İkincisi; firma ve çevresel belirsizlik arasındaki bilgi kanallarına erişim. Üçüncüsü; kaynaklara ulaşmada referans ve dördüncüsü; yasallık veya meşruluk.

2.5.4. Üst Düzey Yönetici Değişimi

Kaynak bağımlılığı kuramının işletmeler arasındaki ilişkileri de bir koalisyon olarak nitelendirmesi, sendika, birlik, dernek gibi formel düzenlemelerin aynı zamanda bir politik aktör olarak kabul edilmesini sağlamaktadır (Zald, 1970). İşletmeler hem tek başlarına hem de örgütlü biçimde bir politik aktör olarak hareket edebilmekte, hükümet kararlarını ya da yerel yönetimleri yönlendirebilmektedirler (Sayılar, 2013)

Yasalar ve kamu kuruluşlarının kararlarıyla oluşan kurullar da örgütlerin çevrelerinin bir kısmını oluşturmaktadır. Bu tür düzenlemeler örgütlere kolaylıklar ve üstünlükler getirebileceği gibi, sıkıntılar da yaratabilir. Dolayısıyla, örgütlerin burada da boş duracağını beklememek gerekir. Böle düzenlemelerin ifade edebileceği çevre biçimlendirme süreçlerine de etkide bulunmaya çalışırlar. Örgütler bu yönde çabalara girişerek, iç bünyelerinin barındırdığı bileşim ve çevreyle ilişkilerindeki hareketlerini tanımlamak için kullanılan anlamın ötesinde, ülke veya yerel düzeyde siyaseti etkileme gayretleriyle de, siyasi bir aktör haline gelebilmektedirler.(Üsdiken, 2007)

Pfeffer ve Salancik, Örgütlerin Dışarıdan Kontrolü adlı kitaplarının 1978 tarihli baskısında, kuramın politik yaklaşımı ile ilgili şunları not ediyor; "Örgüt, politik mekanizmalar aracılığıyla, kendi fayda ve çıkarlarına daha uygun bir çevre yaratmak için girişimlerde bulunur" ve böylece "Örgütler, dış ekonomik çevrenin koşullarını değiştirmek için politik yollar kullanabilir. "Böyle yaparak firmalar, daha uygun ve istenen şekilde devlet düzenlemelerini (çıkarılan yasa, hazırlanan taslaklarda etkin olamaya çalışmak gibi)

şekillendirmeye çalışarak, kendilerine çevre yaratmak için aktif olarak araştırma yoluna girerler (Hannan ve diğ., 2009)

Örneğin sanayici ve iş adamlarını temsil eden dernekler, ihracatçı birlikleri, ticaret odaları, hükümetler üzerinde baskı kurabilmekte, ihracat, ithalat politikalarını, vergilendirme koşullarını, çalışma yasalarını temsilcileri lehine etkilemeye çalışabilmektedirler. Sübvansiyonlar almak, pazarın korunmasını sağlamak, anti-tröst yasaları ile rekabetçi belirsizliği ve riskleri azaltmak gibi çözümler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Petrol, çelik, kimya gibi büyük iş hacimleriyle çalışılan sektörlerde devletin yabancı yatırımcıların rekabetini sınırlandırması, ithalatı sınırlandıran düzenlemelere gitmesi ya da işletmelerin kendi aralarındaki gayri resmi ilişkilerle rekabete sınırlılıklar getirmesi söz konusu olabilmektedir. Yine işletmeler ya da sendikalar çeşitli biçimlerde siyasi partilerle işbirliği yapmak ya da devlete hizmet sağlamak yoluyla politik avantajlar sağlayabilmektedirler (Sayılar, 2013)

İşletmeler doğrudan devlet ile bir bağımlılık ilişkisi içinde olmasa da devlet tarafından alınan kararlar ve yasal düzenlemeler bir sektörde oyunun kurallarını radikal biçimde değiştirebilmektedir. Öte yandan RTÜK, BDDK, EPDK gibi özerk kurumlar aracılığı ile devlet birçok sektöre denetim standartları getirebilmektedir. İşletmeler, yine tek başlarına veya örgütlü olarak hem bu kurumlarla iletişimini sürdürmekte hem de gerektiğinde kurumların kararlarına karşı kamuoyu oluşturmaya çalışabilmektedir. Örneğin RTÜK tarafından yayınlar konusunda getirilen kısıtlar birçok medya kuruluşu tarafından açıkça eleştirilmiştir. Sektörün farklı tarafları, rekabetin koşullarını kendi lehlerine yönlendirmek amacıyla, program süreleri, reklam türleri, zamanları ve süreleri vb konularda düzenlemeler yapılması talebini de yine aynı kurum üzerinden dile getirebilmektedirler (Sayılar, 2013).

Yine Pfeffer ve Salancik aynı kitaplarının 2003 tarihli basımında (syf:214), bazı firmaların politik çevre oluşturmaya giriştiklerinin ama bazı firmaların ise buna neden gerek duymadıklarını şu şekilde açıklamışlardır: "Cevap muhtemelen, politik çevre bazı firmalar için karşılıklı bağımlı oldukları büyük bir kaynaktır. Bazısı satışları için veya bazıları da pazardaki konularını himaye için hükümete bağlı olabilirler. Sistem örgütün

çıktılarını etkilemeye başladığında, politik sistem örgüt için bağlantı haline gelmeye başlar. Örgüt üzerine hükümetin iki tür etkisi vardır. Birincisi örgütü direkt para ile desteklemek, ürün veya hizmet alımı aracılığıyla, anlaşmalarla korumaya başlayarak veya çeşitli nakit sübvansiyon teminatı aracılığıyla. İkinci etkisi ise, dış veya yerel pazardaki rekabetten koruma eylemi olarak veya rakibin rekabetinden veya vekil mallar veya hizmetler sunmak yoluyla. Örneğin; kamyon şoförleri için cadde yapımı veya tarifeler kullanarak, çeşitli endüstrilerdeki ihracatı kısıtlama.

3. ÇEVRENİN ETKİSİNE BİR TEPKİ: ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ

Örgütleri anlamak için, onları karşılaştıkları dış baskılar ile değerlendirmek gerekmektedir. Bu baskılar, bir örgütün diğer örgütlerle karşılıklı bağımlı oluşundan kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu baskılar hem örgütsel eylemleri etkiler hem de örgütün çevresini yönetme ihtiyacı yaratır. Firmalar çevrenin tüm bu baskı ve karışıklıklarına karşı üst düzey yönetici seçimini bunlara bir tepki mekanizması olarak kullanmaktadırlar (Pfeffer, Salancik, 2003).

Örgütleri etkileyen çevresel değişikliklerdeki herhangi belirlenmiş mekanizmanın yokluğu, bu konudaki araştırmacıları kaçınılmaz olarak çevresel determinizme yönlendirmektedir. Deterministik (belirlenimci) bakış açısı, örgütsel çevre modeli ile bağlantılı iki ana sınıfa yönelimi ifade eder. Bunlar; uyum-değişim modelidir. Bu model örgütlerin çevresel ihtiyaçlarına verdikleri tepkinin uyum veya değişim olması gerektiğini savunmaktadır. Diğer ise, çevrenin bilinmezliğinin kimi örgütlerin hayatta kalmasına izin verirken bazılarının ise yok olduğuna ve bunun da kimi örgütler hesabına daha iyi olmasının çevreyi şekillendirdiği ekolojik modeldir (Pfeffer, Salancik, 2003).

Örgüt çevresinin bu karışık durumu örgütleri, yönetimde değişiklik veya diğer hayatta kalma çabaları ve büyüme oranlarını artırma sebebiyle, değişikliklere sevk etmektedir (Pfeffer, Salancik, 2003). Örgütsel değişikliklerin yer aldığı süreçte, firmaların kendilerine çizdikleri yolu görmek gereklidir. Çevresel faktörler ve sonuçlar arasında dikkate alınan belirli bir şekil yoksa, ortam, örgütsel faaliyetler ve yapı arasındaki ilişkiler için yeteri kadar nedensel bir açıklama yapmak imkansızdır (Pfeffer, Salancik, 2003).

Kaynak bağımlılığı kuramı, üst düzey yönetici değişimini, belirli bireyler tarafından alınan ve bireysel kararların bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Eğer kararların sonucu değişim ise, alınan karar ile, belirlenen kişi alacağı kararlarla örgütü değiştirmek için kritik ve daha güçlü hale gelir (Pfeffer, Salancik, 2003).

3.1. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetim biliminde yönetici kavramı; literatürde yabancı dilden de geçmiş ve taşıyan bir çok kelimeye aynı anlam yüklenerek kullanılmaktadır. Bu anlamda günlük yaşamımızda; idareci, müdür, başkan, koç, direktör, amir, şef, antrönör, komutan, koordinatör, ceo ve önder(lider) kelimeleri yönetici kavramı olarak ifade edilmektedir.

Yönetimle ilgili faaliyetleri tek olarak ya da grup halinde gören bireyler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlarda “yönetici” denilmektedir. Yöneticinin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki, buna da “yöneticilik” denilmektedir.(Tosun, 1992)

Eren (2009) yönetici kavramını açıklarken, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimse olarak ele almıştır.

Ülkemizde sermayedar ve yönetici kavramları çoğu zaman özellikle aile işletmelerinde birleştirilmiştir. Fakat ekonomik gelişmeler ve yönetimin bir meslek haline gelişi ile birlikte yönetici kavramı girişimciden ayrılmış bir meslek haline dönüşmüştür. Bu çalışmada ise bahsini ettiğimiz yönetici kavramı sermaye sahibi olan girişimciler değil, ‘profesyonel yönetici’ olarak adlandırılan kimselerdir..

3.2. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Bir örgütte yöneticiye düşen yetki ve sorumluluklar bulunmaktadır. Bu yetki ve sorumlulukların yerine getirilebilmesi için yöneticilerin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri üç ana başlık altında incelemek gerekirse; bunlar yöneticinin entelektüel, sosyal özellikleri ve yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri olduğu görülmektedir.(Eren, 2012)

3.2.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri:

Yöneticilerin sadece insanlara rehberlik etme özelliğine değil, ayrıca planlama yapabilen geleceği öngören, karar veren özelliklere de sahip olması gerekir. Bu özelliklere sahip olan yöneticiler durumsallık yaklaşımına göre entelektüel özellikte olan yöneticilerdir. Entelektüel özellikler şu şekilde sıralanabilir;

1. Yöneticinin birçok konuda uzmanlaşmış olması gerekir. Çünkü örgütte sadece tek bir konuyla ilgili sorun yaşamayacak ya da tek bir konuda karar vermek zorunda kalmayacaktır. Bir üst düzey yöneticinin toplantı trafiğini birden çok departman oluşturduğu için, örneğin yöneticinin pazarlama bölümü ile ilgili bir karara varması için, bu yeni bir reklam veya pazarlama stratejisi olabilir, hem bu bölümle alakalı hem finans bölümünü ilgilendiren bütçeleme kararında da fikir sahibi olması gerekir.

2. Yönetici, elde ettiği bilgileri, detaylandırabilmeli veya çok geniş bir yelpazedeysse bu bilgileri daraltabilmelidir. Örneğin; genel olarak haftalık sunulan kısa bir firma raporu ile alakalı yorum yapabilecek fikre sahip olmalıdır.
3. Yönetici, örgütte yaşanan iyi veya kötü durumları tarafsız ve detaylı bir şekilde nedenleri ve sonuçlarıyla irdeyebilmelidir.
4. Yönetici, örgüt içinde veya dışında olan fırsat veya tehditleri, önceden görebilmeli ve ona göre adımlar atabilmelidir.
5. Yönetici, çalışanlar arasında olan olaylarda adil olmalıdır. Hangi düzeyde olursa olsun, haklının haklı olduğunu savunabilmelidir.
6. Yönetici, düşüncelerinde net ve dürüst olmalıdır. Ne düşündüğünü açık ifade etmelidir.

3.2.3. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler:

Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler şunlardır (Eren,2012);

1. Bir yönetici hem mantığını hem de duygularını kontrol altında ve dengeli tutmalıdır. Çalışanlarının sorunlarına bazen dostça bazen de bir üstü gibi yaklaşabilmelidir.
2. Örgütte çalışanlar farklı kültür ve eğitimden geldikleri için farklılıklar olacaktır. Bu farklılıklar değişik davranışlara ve düşüncelere yol açacaktır. Bu değişiklikleri yönetebilme uyumlaştırabilme ve uyum sağlayabilme özelliklerine sahip olmalıdır.
3. Yöneticinin vereceği kararlar tüm örgütü etkileyeceği için, vereceği kararlarda çok dikkatli ve riskleri göze alabilecek kadar da cesur olmalıdır.
4. Yöneticilerin örgütün hem iç hem de dış çevresi ile ilgileri vardır. Her iki çevrede olan biteni iyi bilmelidir. Bunun içinde iyi bir gözlemci ve ayrıca iyi bir hafızaya da sahip olması gereklidir. Böylece örgütte olabilecek sorunlara karşı tedbir alması, çözüm bulması daha kolaydır.
5. Yönetici, hem çalışanlarla hem de örgüt makine, ürün, araç ve gereçleri ile ilgili tüm evrakları dosyalamalıdır. Bu dosyalama önemlidir çünkü teknolojiye yaşanacak bir sorun karşısında, bu dosyalar yardımıyla işler yoluna girecektir.

6. Karşılaştığı sorunları bir düzene koymalıdır. Bazen sorunlar acil ve acil olmayan şeklinde olabilir. Acil olanlar ilk sırada çözülmeli ve çözülürken de problem çözücü yöntemlerden yararlanılmalıdır.

3.3.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri

Yöneticinin örgütteki tüm çalışanlara kendini kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Yöneticinin örgütteki tüm çalışanlara kendi kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Yöneticinin her düzeyde ki insanla iletişim kurabilme özelliğine sahip olması gerekir. Dış görünüşüne önem veren, bulunduğu ortama göre hareket eden, ikna gücüne sahip olan bir yönetici olmalıdır.

3.3. ÜST DÜZEY YÖNETİCİNİN ROLÜ

Mintzberg'e göre, yöneticinin üç tür örgütsel rolü vardır (Lewis-Goodman-Fandt, 1994, s. 8). Bunlar, kişilerarası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Kişilerarası rolü, örgütte çalışanlarla diğer kurumlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen rollerdir. Bu tür ilişkide kurallara, yasalara veya yaptırımlara yer yoktur. Tamamıyla yöneticinin kendi çabalarıyla ve kişiliğiyle kurulan bir ilişkidir (Eren, 2012). Kendi çalışanlarıyla diğer kurumlarda çalışanlar arasında bir köprü görevi yapar. Bilgi rolünde, yöneticinin örgütteki işlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olması önemlidir. Bu bilgiler sayesinde örgütün belirlediği hedeflere veya örgütte karşılaşılan sorunlara çözümler üretilebilir.

Karar verme rolüyse, örgütün gelecekte nerede olacağı, hangi çalışanların işe alınacağı, hangi araç, malzeme ve gereçlere ihtiyaç duyulduğu, hangi tür sorunların olduğu v bunlara çözüm yollarının bulunması gibi kararları yerine getirir. Yöneticinin asıl işi karar vermedir.

3.3.1. Bireylerarası Roller

Yöneticiler, örgüt içindeki görevleri nedeniyle bazı bireylerarası rolleri yerine getirirler. Bu rol, doğrudan yöneticinin örgüt içindeki üyelerle ve diğer kurumlarla olan ilişkilerini inceleyen resmi otorite temelinden doğmaktadır. Bireylerarası roller yöneticilerin emrinde çalışan kişileri örgütün amaçları doğrultusunda motive etmek, onları koordine etmek gibi görevleri içerir. Bazen yetki ile yaptırılamayacak olan işlerin liderlik ile yaptırılabilmesi mümkündür. Yöneticilerin örgüt birimlerinin başarı ya da başarısızlığından geniş ölçüde sorumlu olmaları nedeniyle, örgüt içinde mutlaka oynamaları gereken lider rolü vardır. Bireylerarası roller içinde incelenebilecek ikinci rol de bu lider rolüdür. Bireylerarası rol

içinde ele alınacak son rol olarak da işletme sahipleri ile astları arasında bilgi sağlama görevini yerine getirmesini içeren bilgi sağlama rolü çıkar.

3.3.2. Bilgisel Roller

Yöneticinin temel görevinin karar verme olması nedeniyle toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler hep bu temel görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirme amacına yöneliktir. Sempozyumlara ve törenlere katılma gibi örgütü temsil etmesini içeren temsil rolünü içerir. Bu rol, yöneticinin işletme için en fazla yarar sağlayacak olan kararları almasını sağlar. Karar verici roller kendi içinde yöneticinin birimi geliştirmek ve değişen çevresel koşullara uymasını sağlama amacı güden işletme sahipliği rolünü; astlar arasında, kendi bölümü ile diğer bölümler arasında ve işletme ile diğer işletmeler arasında ortaya çıkan sorunları çözme ile yöneticinin üstlendiği temel bir rol olarak sorun çözme rolünü; işletme için istenen sonuçlara ulaşabilmek için insanların, zamanın, donanımın, bütçenin ve diğer kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki kararlarla ilgili kaynak dağıtma rolünü; son olarak da, işletmenin faydasına olacak sonuçlara ulaşılması için yapılan resmi görüşme ve pazarlıkları içeren arabulucu rolünü içerir.

3.3.3. Karar Verme Roller

Yöneticinin temel görevinin karar verme olması nedeniyle toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler hep bu temel görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirme amacına yöneliktir. Bu rol, yöneticinin işletme için en fazla yarar sağlayacak olan kararları almasını sağlar. Karar verici roller kendi içinde yöneticinin birimi geliştirmek ve değişen çevresel koşullara uymasını sağlama amacı güden işletme sahipliği rolünü; astlar arasında, kendi bölümü ile diğer bölümler arasında ve işletme ile diğer işletmeler arasında ortaya çıkan sorunları çözme ile yöneticinin üstlendiği temel bir rol olarak sorun çözme rolünü; işletme için istenen sonuçlara ulaşabilmek için insanların, zamanın, donanımın, bütçenin ve diğer kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki kararlarla ilgili kaynak dağıtma rolünü; son olarak da, işletmenin çıkarına olacak sonuçlara ulaşılması için yapılan resmi görüşme ve pazarlıkları içeren arabulucu rolünü içerir.

Görüldüğü üzere yukarıda bahsi geçen üst düzey yöneticiye ait özelliklerin ve rollerin tamamında hâkimiyet ve örgütsel kararlarda özerklik, üst düzey yöneticiye aittir. Dışsal faktörler veya firmadaki, o yöneticiyi pozisyona getiren yönetim kurullarının etkisi göz

ardı edilmiştir. Bundan sonraki bölümde diğer yaklaşımların üst düzey yöneticiyi nasıl ele aldıkları ele alınacaktır.

3.4.ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİNİ AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

Koşul bağımlılık kuramı örgütsel başarı için çevresel koşullara uyumlu örgütsel tasarıma ulaşmayı önerir. Yönetimci açıdan belki de en cimri olan örgütsel ekoloji kuramı ise, her şeyin ellerinde olmadığı mesajı ile, yöneticilerin daha gerçekçi olmalarını sağlar. Ancak yine de hangi koşullarda genelci hangi koşullarda özelci stratejiler izlemeleri gerektiği konusunda da ipuçları verir. Yeni kuramsal kuram da, örgütsel alanda yerleşik kurumları benimseyerek örgütlerin meşruiyetlerini pekiştirerek hayatta kalma şanslarını arttırmalarını salık verir. İşlem maliyeti kuramı, örgütlerin işlem maliyetlerini en azlayan yönetim mekanizmalarını seçerek örgütlerin verimli çalışmalarını önerir.

Örgüt kuramlarının bu temel katkıları örgütlerin üst yöneticilerine yükledikleri rolü betimlemektedir (Lewin ve Volberda, 2003:577-8). Koşul bağımlılık kuramı yöneticiye, değişen çevreye uyumlu yapıyı kuran ‘tasarımcı’ rolü yüklerken, örgütsel ekoloji kuramı yöneticilerin etkisini önemsemez ve bu yüzden herhangi bir rol yüklemeyiz. Yeni kuramsal kuram ise, örgütü meşru kılmak görevini yöneticiye yükler. İşlem maliyeti kuramında da yönetici, işlem maliyetlerini enazlayacak yönetim mekanizmasını seçen ‘verimlilik uzmanıdır’.(Sargut, Özen, 2010:29)

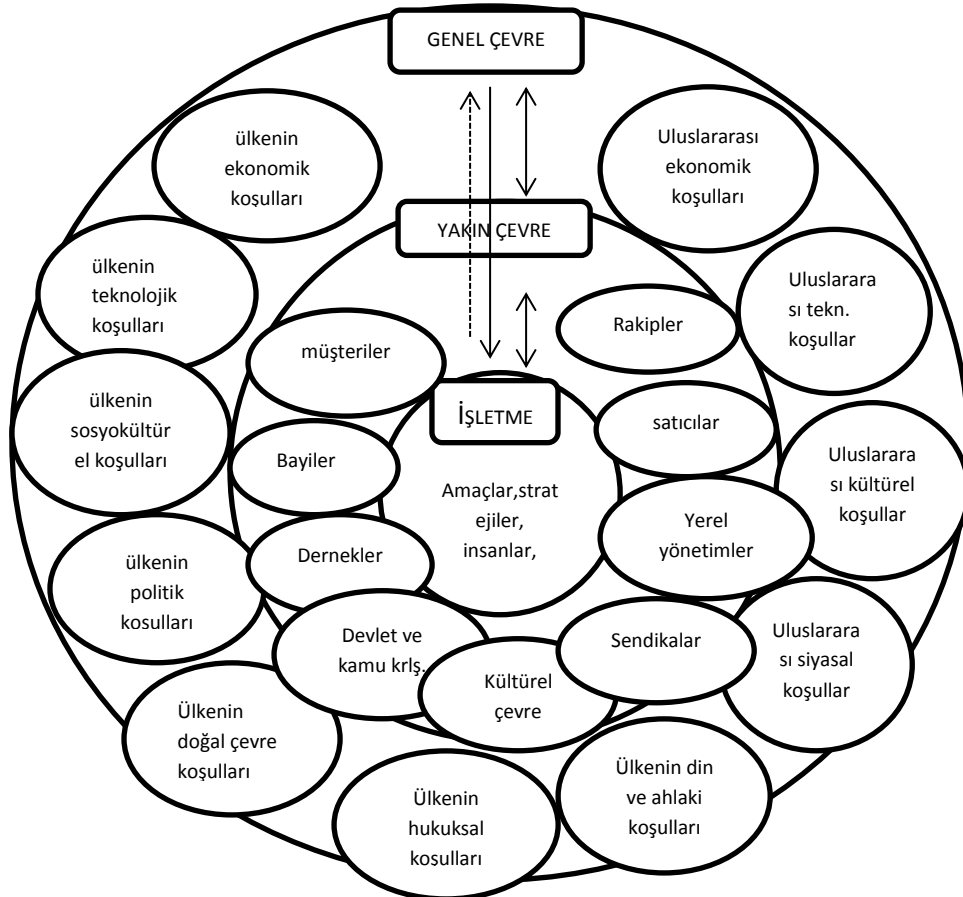
Koşul bağımlılık kuramına göre yönetici, organizasyonu amacına ulaştırabilmesi için yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilen, diğer ifade ile planlama, örgütleme, yöneltme, karar verme ve koordinasyon süreçlerini ifa edebilen kişilerden oluşması gerekir.. Dolayısıyla firmaların yönetici tercihleri bu fonksiyonları yerine getirebilecek özellikte bireyler olacaktır.

Sosyal ağlar yaklaşımı üst düzey yönetici seçimi veya değişimine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Sosyal ağlar teoremi, örgüte bir toplum içindeki ilişkilerin çeşitliliği tarafından birleştirilmiş objelerin (örneğin; insanlar, gruplar, örgütler) sistemi olarak bakmaktadır (Tichy, Thusman, ve Fomburm 1979: 507). Aktörler arasındaki ilişki üzerine bir vurgu, ağ kuramının en ayırt edici özelliğidir. İç içe geçmişlik üzerine yapılan vurgular ise sosyal ağ araştırmalarının en ayırt edici ikinci özelliğini oluşturmaktadır (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996). Organizasyondaki insanlar ve o organizasyonu temsil edenler ilişkileri yabancı

insanlar ile olmasa da , aile çevresi, arkadaş çevresi veya tanıdıkları ile değiştirme eğilimine girerler. Sosyal ağ kuramlarının öne sürülen üçüncü prensibi ise; ağ bağlantılarının, ekonomik getiriler dahi örgüte değer sağlayan sosyal sermayeyi oluşturduğu inancıdır (Burt, 2000). Yöneticiler üzerine yapılan ağ araştırmalarının öncelikli bakışı, ‘sosyal sermaye sosyal ağ kuramının kalbini oluşturur.’ (Brass & Krackhardt, 1999: 180) anlayışına dikkat çeker (P. Balkundi, M. Kilduff, 2006:421).

Bu bağlamda, sosyal kuramının yöneticiyi sosyal sermayeye sahip bir unsur olarak görmesi, yönetici seçiminde büyük rol oynamaktadır. Görüşe göre, atanan yönetici geldiği pozisyona, geçmişteki ağ ve bağlantılarını da getirir.

Sistem ve durumsallık yaklaşımları yöneticiyi, belirli bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek için maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getiren ve çalıştıran kimseler olarak değerlendirmektedir. Bu görüşe göre üst düzey yönetici bir araya getirdiği faktörleri, uyumlu ve verimli bir şekilde çalıştırırken örgütün iç ve dış çevre koşullarını göz önünde bulundurmamak ve örgütün faaliyetlerine olan etkisini denetlemek zorundadır.



Şekil:3.1. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler (Eren, 2009)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü sistem ve durumsallık yaklaşımlarına göre bir işletme, rakipler, müşteriler, bayiler, dernekler, veya işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin kültürel çevresi gibi yakın ve yine faaliyet gösterdiği ülkenin politik koşulları, ekonomik koşulları veya doğal çevresi gibi genel çevresi ile karşılıklı etkileşim halindedir. Bu unsurlar kurumlar için her zaman net olmamakla birlikte sınırlayıcı özelliğe de sahip olabilirler. Bu yaklaşım bir yöneticinin başarısını tüm bu yakın ve genel çevredeki elementlerinin birbirleri ile koordinasyonunu sağladığı ölçüde başarılı olabileceğine değinmektedir. Bu yaklaşımlara göre bir yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarının başarısıyla doğru orantılıdır.

Üst düzey yönetici ve yönetim kurullarını daha detaylı bir şekilde açıklayan ve bu konuda çalışmalar yapan bir diğer örgüt kuramı ise vekalet yaklaşımıdır. Vekalet yaklaşımı asil-vekil arasındaki kontrat temel bir etmen olarak vekalet maliyetlerinin oluşumunda ve açıklanmasında önemli bir yere sahiptir. Asillerin yöneticileri kontrol etme konusunda ellerinde bulunan güç ile yöneticilerin bilgilerinden kaynaklanan güçlerinin etkili olabileceği görülmektedir (Thompson, 1967). Asil vekil ilişkisi olarak da tanımlanan bu ilişki içindeki karşılıklı bu güç dengesi ise kaynak bağımlılığının araştırma konusu içerisinde yer almaktadır (Davis ve Cobb, 2010). Bu çerçevede kaynak bağımlılığı kuramı içinde anılan örgütsel politikalar ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin (Pfeffer, 1981), vekalet kuramı ile ortak yönleri bulunmaktadır. Özellikle bilgi asimetrisinin kazandırdığı bu güç ve güçten yola çıkılarak asil-vekil arasındaki kontratın karşılıklı uzlaşma ile oluşturulması söz konusu olabilmektedir (Eisenhardt, 1989). Bu bağlamda kontratların oluşumunda güç ilişkileri olarak, iki kuramın birbirini tamamlayıcı yönleri olabileceği görülmektedir. Bununla birlikte kaynak bağımlılığı kuramı ile vekalet kuramının ilgi alanları ayrıca yönetim kurullarında da kesişmektedir. Ortak yatırımların kontrolünü içeren yapılar ya da yasal düzenlemelerin şirketlere uyarlanması ile ilgili olarak kaynak bağımlılığı kuramı ile vekalet kuramı birlikte kullanılmaktadır.(Hillman ve diğ., 2009; Bryant ve Davis, 2011). Ama daha çok kaynak bağımlılığı kuramından ayırtıran noktanın vekalet kuramının yöneticiyi entelektüel bir sermaye gibi görmesi ve yöneticiye bu nazarla bakması ve

yöneticiye biçtiği bilgi sistemi rolünü yönetim kurulları tarafından takibinin yapıldığını (Fama ve Jensen, 1983) ileri sürerken kaynak bağımlılığı yaklaşımında üst düzey yöneticiye sembolik bir rol biçilmiştir ve firmanın durumsal çıkarlarına göre üst düzey yönetici bulunduğu konuma devam edebilir veya işine son verilebilir.

3.5.KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ ÜST DÜZEY YÖNETİCİYE BAKIŞ AÇISI

3.5.1. Üst Düzey Yönetici Değişimi ve Çevresel Etkilerin Bir Modeli

Örgütleri anlamak için onların karşılaştıkları dış baskıları anlamak gerekir. Bu baskılar, bir örgütün diğer örgütlerle karşılıklı bağımlı oluşundan kaynaklanır ayrıca bu baskılar hem örgütsel eylemleri etkiler hem de çevresini yönetme ihtiyacı yaratır. Firmalar çevrenin tüm bu baskı ve karışıklıklarına karşı üst düzey yönetici seçimini bunlara bir tepki mekanizması olarak kullanır.(Pfeffer, Salancik, 2003:225)

Örgütleri etkileyen çevresel değişikliklerdeki herhangi belirlenmiş mekanizmanın yokluğu, bu konudaki araştırmacıları kaçınılmaz olarak çevresel determinizme yönlendirmektedir. Deterministik (belirlenimci) bakış açısı, örgütsel çevre modeli ile bağlantılı iki ana sınıfa yönelimi ifade eder. Bunlar; uyum-değişim modelidir. Bu model örgütlerin çevresel ihtiyaçlarına verdikleri tepkinin uyum veya değişim olması gerektiğini savunmaktadır. Diğer ise, çevrenin bilinmezliğinin kimi örgütlerin hayatta kalmasına izin verirken bazılarının ise yok olduğuna ve bunun da kimi örgütler hesabına daha iyi olmasının çevreyi şekillendirdiği ekolojik modeldir (Pfeffer, Salancik, 2003:226).

Örgüt çevresinin bu karışık durumu örgütleri, yönetimde değişiklik veya diğer hayatta kalma çabaları ve büyüme oranlarını artırma sebebiyle, değişikliklere sevk eder.(Pfeffer, Salancik, 2003:226).Örgütsel değişikliklerin yer aldığı süreçte, firmaların kendilerine çizdikleri yolu görmek gereklidir. Çevresel faktörler ve sonuçlar arasında dikkate alınan belirli bir şekil yoksa, ortam, örgütsel faaliyetler ve yapı arasındaki ilişkiler için yeteri kadar nedensel bir açıklama yapmak imkansızdır (Pfeffer, Salancik, 2003:227).

Kaynak bağımlılığı kuramı, üst düzey yönetici değişimini, belirli bireyler tarafından alınan ve bireysel kararların bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Eğer kararların sonucu

değişim ise, alınan karar ile, belirlenen kişi alacağı kararlarla örgütü değiştirmek için kritik ve daha güçlü hale gelir (Pfeffer, Salancik, 2003: 227).

Üst düzey yöneticilerin değişimi kararları, bir üst düzey yöneticinin bulunduğu pozisyondan ayrılması, yerine yeni bir yöneticinin atanması sürecini ifade etmektedir. Kuram, hem yöneticilerin işten ayrılması ve hem de yeni yöneticilerin seçimine ilişkin kararların, işletmenin çevresel koşullarından etkilendiğini iddia etmektedir. Bu iddia çerçevesinde geliştirilen argümanlar aşağıdaki gibi sayılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003:228).

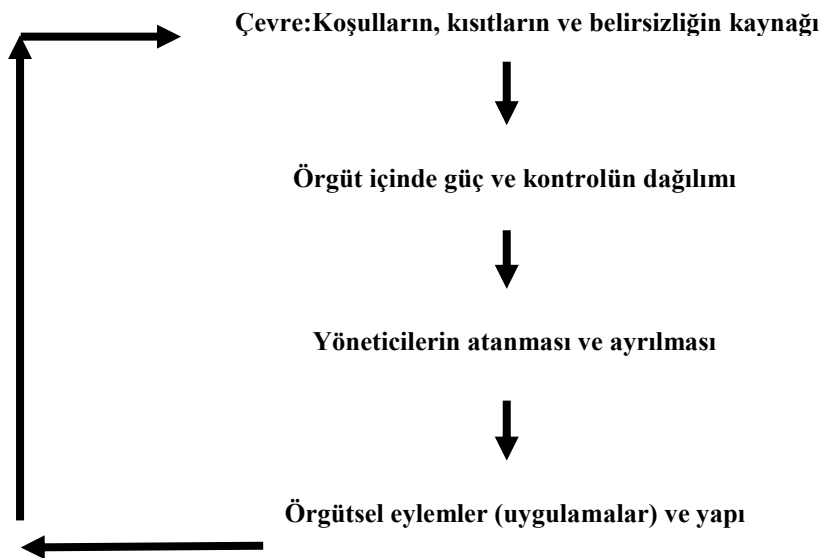
1.İşletmenin çevresel ortamı, taşıdığı koşullar, belirsizlikler ve bağımlılıklarla birlikte güç ve kontrolün işletme içindeki dağılımını etkilemektedir.

2.Güç ve kontrolün işletme içindeki dağılımı, işletmenin kritik mevkilerindeki yöneticilerin seçimini ve bu görevdeki kalış sürelerini etkilemektedir.

3.İşletme politikaları ve örgüt yapısı, söz konusu güç ve kontrol dağılımı tarafından etkilenen kararların bir sonucudur.

4.İşletmeyi kontrol eden yöneticiler, sonuç olarak ortaya çıkan yapıyı ve örgütsel faaliyetleri etkilemektedirler.

Yöneticiler kontrolün kaynağıdır ve bu kontrol işletmenin faaliyetlerini belirlediği için de kimin söz konusu kontrole sahip olduğu önemlidir.



Şekil:3.2. Üst Düzey Yönetici Değişimine Çevresel Etkilerin Bir Modeli (Pfeffer ve Salancik, 2003)

Pfeffer ve Salancik'in örgütsel değişimi ifade eden bu şekilde, çevresel faktörlerin örgütsel karakteristiğe yol gösterdiği üç belirgin nedensel bağlantı kullanılmıştır. Birincisi, çevre ile bir belirsizlik kaynağı ile kısıtlar ve güç dağılımı ile örgüt içi kontrol arasındaki bağlantıdır. İkincisi, güç dağılımı ile kontrol ve üst düzey yöneticiler ile onların görev süresi arasındaki bağlantıdır. Son olarak ise, örgütsel idareciler ile faaliyetleri ve örgütlerin yapısı arasındaki ilişkidir (Pfeffer, 2003). Zald (1970a; 1970b)'a göre ise model örgüt faaliyetleri örgüt içindeki politik sürecin bir sonucudur.

3.5.2. Üst Düzey Yönetici Seçiminde Örgütsel Çevre ve Örgütler Arası Güç

Çevresel faktörlerin örgütler üzerine etkisini konu alan modelde birinci bağlantının, örgüt içindeki güç dağılımı ve kontrolün çevrenin bir etkisi olduğunu yukarıdaki bölümde ele alınmıştır. Bu tür etkiler, örgüt analizlerini sosyolojik boyutuyla konumlandırır. Bu konu daha çok stratejik belirsizlikler teorisi başlığı altında ve bir kuruluş için en kritik örgütsel fonksiyon veya en önemli örgütsel belirsizlik kaynağının örgüt içindeki gücü belirlediği tartışılmıştır. Bu teori çerçevesinde, bir işletmenin kritik problemleriyle en çok baş edebilen birimin örgüt içinde güç kazandığı savunulmuştur. Örgüt çevre tarafından pek çok olası durum ve belirsizlikle karşılaşacağından, çevresel ortam tarafı olarak örgüt içindeki güç dağılımını belirleyecektir (Pfeffer, 2003)

Bunun en basit şekline bir örnek olarak, bir firma çok sayıda hukuk davası ve yasal zorunluluklar ile karşılaştığında, o firmanın hukuk birimi, örgütsel kararlar üzerine güç ve etki kazanmaktadır.

3.5.3. Üst Düzey Yönetici Özerkliği ve Örgütsel Karar Verme

KBK, örgütlerin içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdikleri ortamı veya bu ortamın durumsal belirsizliğini vurgularken örgüt davranışlarının belirleyicisi olarak değerlendirmektedir. Pfeffer ve Salancik'in Örgütlerin Dışarıdan Kontrolü(2003) adlı

kitaplarının ilk bölümünde yönetimden bahsederken ‘Yönetimin Sembolik Rolü’ olarak adlandırmış ve örgütün fonksiyonlarına dair veya örgüt dışı kararlarında yöneticilerin karar verme yetisi noktasında ne kadar etkili olabildiklerini sorgulamaktadır.

Lieberson ve O’Connor’un 1972 yılında yaptıkları çalışmada, bireylerin sosyal çevreleri üzerine etki sahibi gibi görünmeye istekleri oldukları not edilmiş ve bu eğilimin özellikle liderlik konumlandırılmasına katkısı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yönetimin sembolik fonksiyonlara hizmet ettiği sonradan ortaya çıkan bir konu olmayıp, Mintzberg (1973) ve Gamson ve Scotch (1964) tarafından da üzerinde durulmuştur. Mintzberg yöneticilerin sembolik davranışlarını çalışmalarına yer vermiştir.

Örgütsel karar verme üzerine üst düzey yöneticilerin etkisini KBK’ya göre iki etken oluşturabilir. Bunlardan birincisi, örgüt çevresindeki kısıtlar veya belirsizliklerin örgütteki hangi birimi daha güçlü kılarak öne plana çıkardığı, ikincisi ise; örgüt çevresinin örgütten beklediği taleplerdir. Örgütün kimin yönettiği ve örgütsel karar merkezinin hangi nokta olduğu sorusu, sosyal ve politik bir çevrede bulunan örgütün güç dengeleri ile ilişkilendirilebilir. Yaklaşımına göre, yöneticiler ise tam özerkliğe sahip olmayıp kendilerine biçilen liderlik rollerinin oyuncularını olarak değerlendirilebilir. Örneğin; hükümetin, başka ülkelerle vizesiz giriş konusunda yaptığı bir anlaşma ile, başka ülkelere ihracat yapmak isteyen bir işletmenin dış ticaret ve satış departmanı güç kazanabilir ve bu durumda ön plana çıkan bu departmanlar o işletmenin bir sonraki hamleleri için karar verici konuma geçebilirler.

4. TÜRKİYE’DEKİ FİNANSAL SEKTÖR ALANINDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİNİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI AÇISINDAN ANALİZİ

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, üst düzey yönetici değişim sürecini etkileyen faktörleri anlamaya çalışmaktır. Dış çevresel değişimlerin ve örgütlerin kaynak bağımlılığı ilişkilerinin, üst düzey yöneticinin seçimini sağlayan karar süreçlerine herhangi bir etkisinin olup olmadığına dair ipuçlarını ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Bu araştırma, Türkiye’de 2008 ve 2013 yılları arasında banka dışı (faktöring, leasing vb.) alanlarda faaliyet gösteren finansal sektördeki firmaların üst düzey yönetici değişimini inceleyerek, söz konusu işletme davranışının KBK’nın varsayımlarını destekler yönde olup olmadığını tartışmayı ve Türkiye bağlamının kendine özgü koşullarının üst düzey yönetici seçme kararlarını nasıl yönlendirdiğine ilişkin varsayımlarda bulunmayı amaçlamaktadır.

4.2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

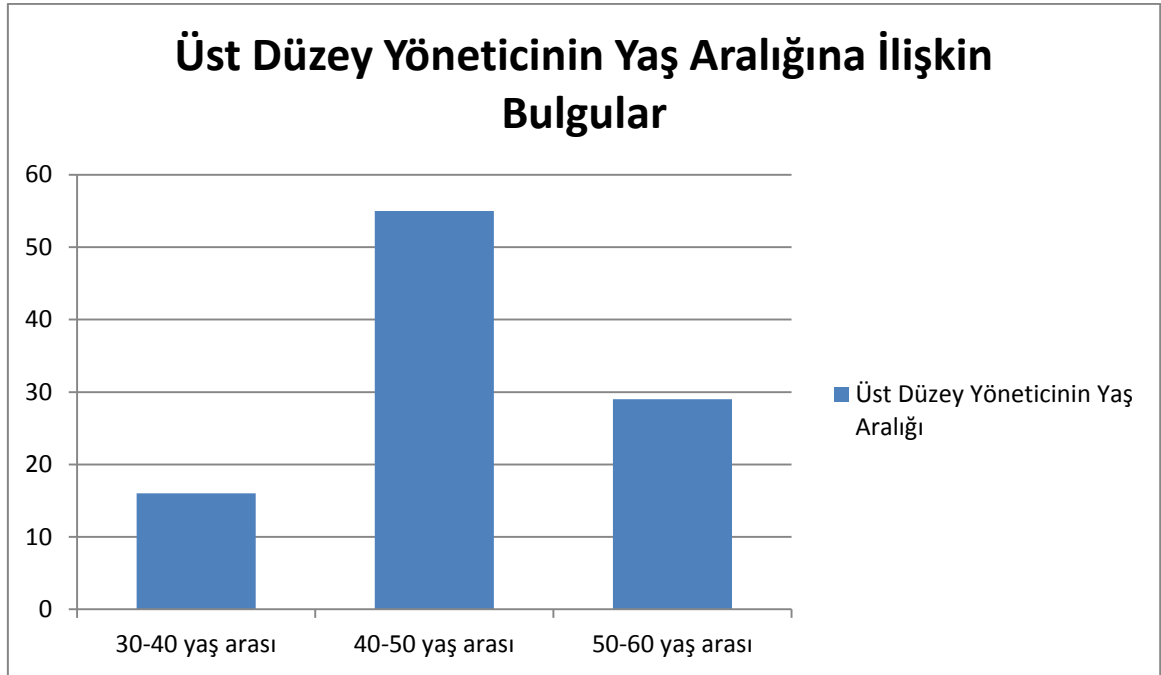
Araştırma örneklemini, Türkiye’de faaliyet gösteren banka dışındaki finans kuruluşlarından oluşmaktadır. Araştırmada, üst düzey yöneticilerin profilini ortaya koyacak nicel veriler ile nitel söylem analizine olanak sağlayan metinler esas alınmıştır. Web siteleri ve e postalar üzerinden, 73 finans kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin (sadece genel müdürler) özgeçmişleri elde edilmiş ve incelenmiştir. Ayrıca, örnekleme yer alan firmaların genel müdürlerinden dokuzunun çeşitli yayınlarda yer alan toplam 14 röportajı elde edilmiş ve bunlara söylem analizi uygulanmıştır. Bu sektörde Bankalar Denetleme ve Düzenleme Kurulu’nun denetiminde toplam olan 125 firma bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 73 firmanın üst düzey yöneticilerine ait tam bilgilere ulaşılmıştır. Bütün yöneticilerin yaş aralıkları, şimdiki pozisyonda buldukları süre, şimdiki buldukları kurum, önceki çalıştıkları sektör ve önceki çalıştıkları kurum, önceki çalıştıkları sektöre dair süre, eğitim bilgilerine dair, şuan çalıştıkları firmaların büyüklüğü gibi bir takım bilgileri ele alınmıştır.

Bu bilgilerin bir kısmı firmaların internetteki web adresleri, üst düzey yöneticilerin üye oldukları sosyal medya siteleri ve bir kısmı ise yöneticilerin asistanlarından edinilen iletişim adresleri ile bizzat kendilerinden sağlanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.3.1. Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

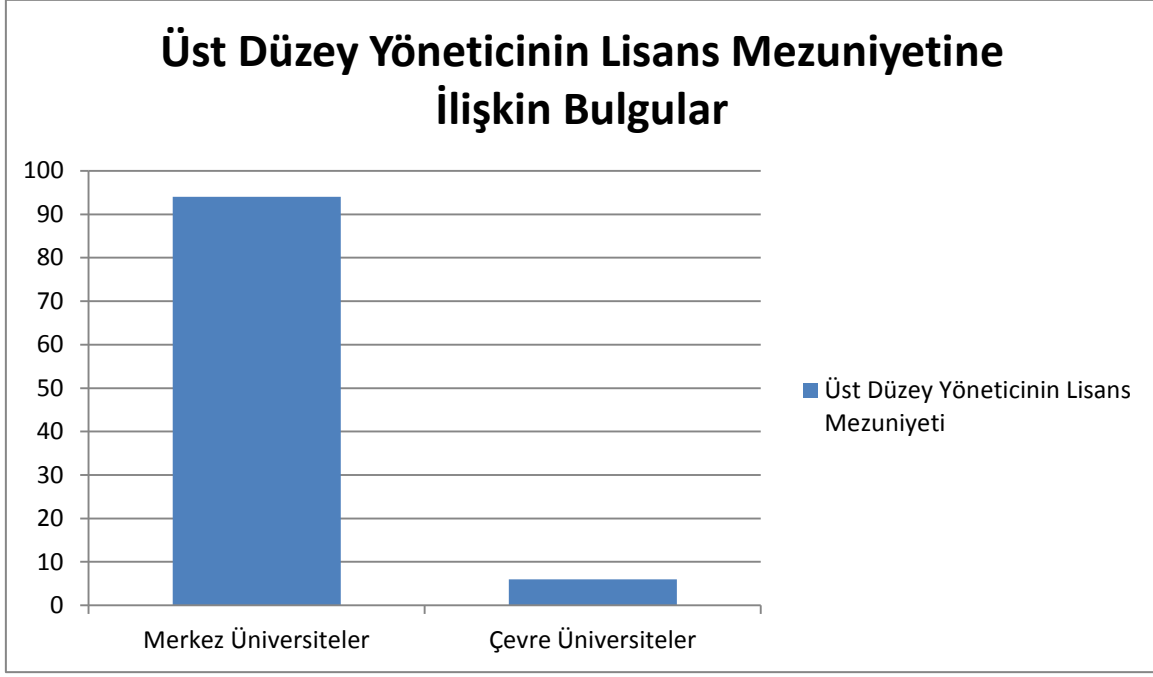
Araştırmada 85'e yakın banka dışı finansal şirket ele alınmıştır. Bu firmalar daha çok faktöring, leasing, emeklilik ve sigorta alanlarında faaliyet göstermektedirler. Firmalar arasında ancak 73 üst düzey yöneticinin özgeçmişlerine ulaşılmıştır. Yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumuna ait bulgular aşağıdaki gibidir.



Şekil:4.1. Üst Düzey Yöneticinin Yaşı Aralığına Ait Bulgular

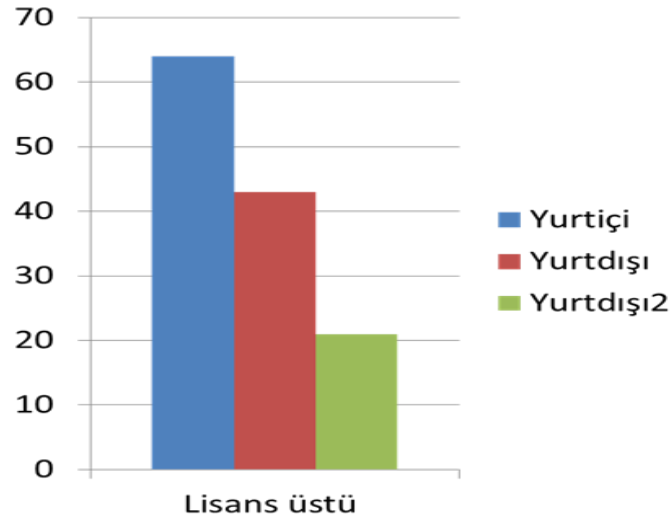
Yukarıdaki şekilde, yapılan anket sonucu 73 üst düzey yöneticinin yaş aralığı tespit edilmiştir. 30-40 yaş aralığında %16 kişi, 40-50 yaş aralığında %55 kişi, 50-60 yaş aralığında ise %29 kişi bulunmaktadır.. Behlül Üsdken'nin 1988 yılında bankalarda çalışan yöneticilere dair yayınında bu yaş oranı genel müdür seviyesinde ortalama 46 olmakla birlikte araştırma yılları içerisinde genç müdür iş adayına eğilim olduğu sonucuna

varılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin ortalama yaşı 42.8'tir. Bu bulgu Üsdiken'nin çalışmasını destekler niteliktedir.



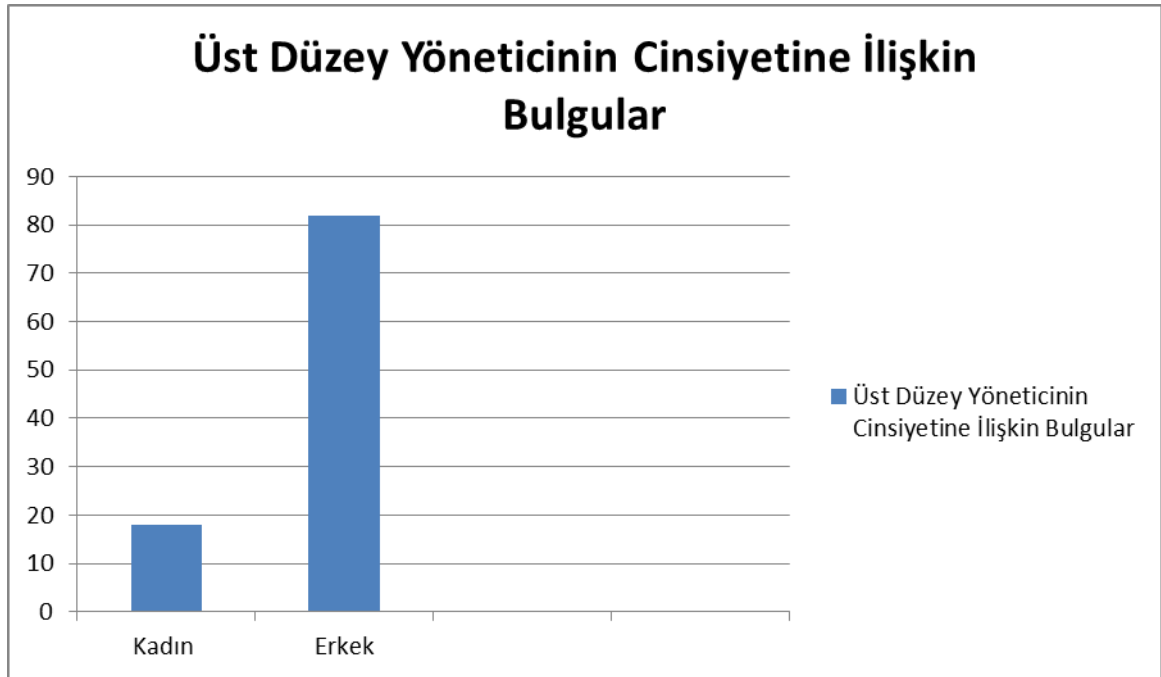
Şekil:4.2. Üst Düzey Yöneticinin Lisans Mezuniyetine Ait Bulgular

Yukarıdaki şekilde 73 üst düzey yöneticinin lisans mezuniyetlerine ait merkez veya çevre üniversite oluşu hakkında bilgi paylaşılmaktadır. Yapılan araştırmada, Üst düzey yöneticilerin %94'ü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Marmara Üniversitesi gibi merkez üniversitelerden mezun olmuşlardır. Merkez üniversite mezunlarının %68'i ise sadece Boğaziçi ve ODTÜ mezunu yöneticilerdir. Bunun dışında kalan % 6'sı ise diğer üniversite mezunlarıdır. Bu bulguyu kurumsal teori ile de ilişkilendirmek mümkündür. Kurumsal yaklaşım bakış açısıyla örgütler kendilerini meşrulaştırma çabası içindedirler. Yönetici adaylarının sahip olduğu bu kimlikler ve örgütlerin onları seçme eğilimi bu çabayı destekler niteliktedir.



Şekil:4.3. Üst Düzey Yöneticinin Lisans Üstü Eğitimine İlişkin Bulgular

Yukarıdaki bulguya göre yöneticilerin %64'ü lisansüstü eğitimlerini tamamlamışlardır. Bu oran içinde %21' lisans üstü eğitimini yurtdışında MBA olarak tamamlamıştır.



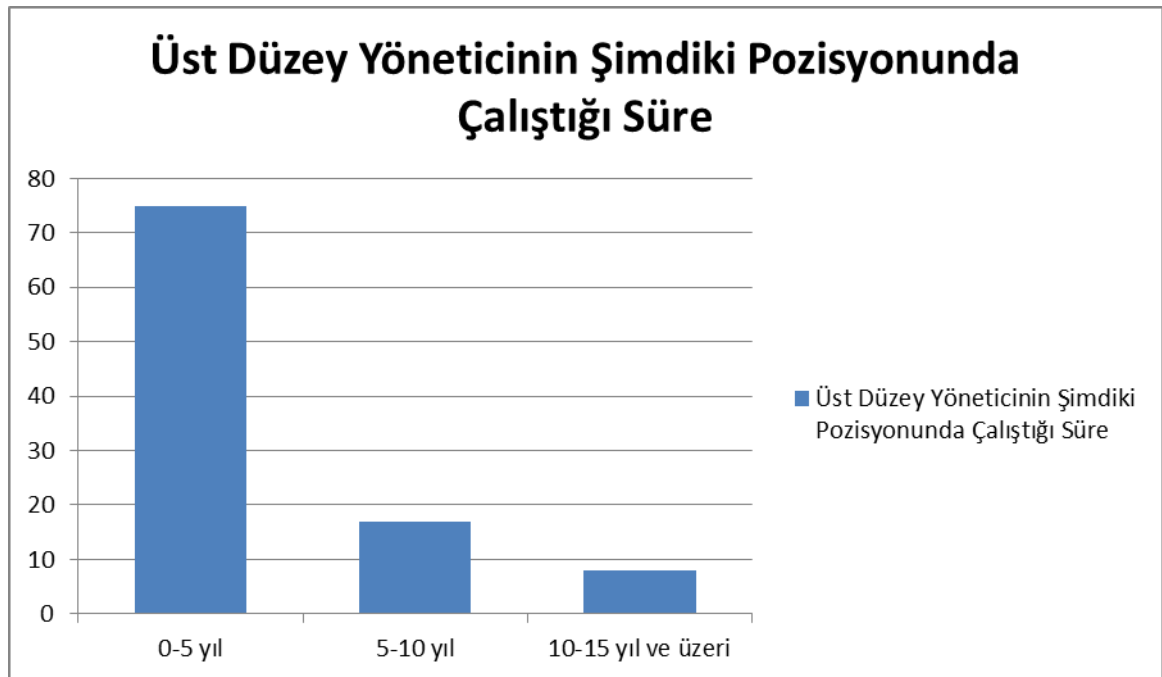
Şekil: 4.4. Üst Düzey Yöneticinin Cinsiyetine İlişkin Bulgular

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, araştırmaya dahil olan 73 üst düzey yöneticinin, %18'ini kadın üst düzey yöneticiler ve % 82'sini ise erkek üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

4.3.2. Üst Düzey Yönetici Değişiminde Örgüt Çevresinin Gözlemlenen Etkisi

4.3.2.1. Yasal Düzenlemelerin Üst Düzey Yönetici Değişimine Gözlemlenen Etkisi

Araştırmaya söz konusu olan firmaların, faaliyet gösterdikleri alandaki yasal düzenlemelerin veya yaşanan ulusal veya global krizlerin firmalardaki mevcut yöneticiyi değiştirmeye yönelik bir etki sahibi olup olmadığını inceleyebilmek için, bu firmalarda görev yapan üst düzey yöneticilerin buldukları pozisyondaki süreleri araştırıldı. Yönetici değişiminin en çok görüldüğü yıllardaki örgütün çevresinde oluşan gelişmelere bakılarak değişimin sebebi yorumlanmaya çalışıldı.



Şekil: 4.5. Üst Düzey Yöneticinin Şimdiki Pozisyonunda Çalıştığı Süreye İlişkin Bulgular

Yukarıdaki şekilde 71 üst düzey yöneticinin şimdiki pozisyonda kaç yıldan beri çalıştığı ile ilgili bilgi paylaşılmaktadır. Araştırmada Üst düzey Yöneticilerin %75'i şimdiki pozisyonlarında 0-5 yıl aralığında çalışmaktadır. %17'si ise 5-10 yıldan beri, %8 ise 10-15 yıldan beri çalışmaktadır.

Araştırma zamanı olarak 2013 yılı ve sonraki 5'er yıllık periyotlar ile 15 yıllık bir süreç ele alınmıştır. Gözlemlenen sonuçlar neticesinde üst düzey yöneticilerin son 5 yılda buldukları pozisyona gelmesi, Bankalar Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 2008 yılında bu firmaları yasal olarak düzenlenmesi ve denetlenmesine ilişkin kanun, yönetmelik ve tebliğ çıkarması süreci ile ilişkilendirilebilir.

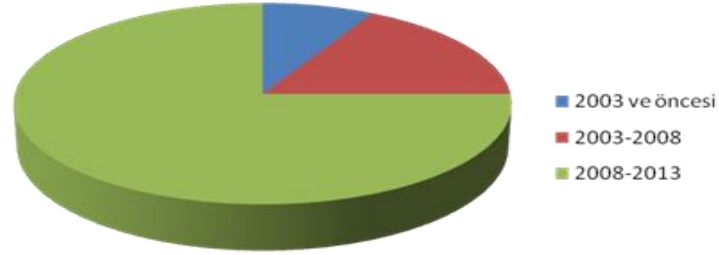
BDDK'nın temel amacı, finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışması, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasıdır. 4389 sayılı Bankacılık Kanunu ile Haziran 1999'da Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) kurulmasına karar verilmiş ve Kurum Ağustos 2000'de faaliyetlerine başlamıştır. Aldığı kararlarda, idari ve mali özerkliğe sahip bir kamu kurumudur. Araştırma alanına dahil kurumun denetimine tabi olan firmaların sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Kuruluşlar	Sayısı
Bankalar	48
Yabancı Banka Temsilcilikleri	47
Faktoring Şirketleri	74
Finansal Kiralama Şirketleri	31
Finansman Şirketleri	12
Finansal Holding Şirketleri	3
Varlık Yönetim Şirketleri	8

Tablo: 4.1. BDDK'nın Denetimine Tabi Sektör ve Sektöre Bağlı Firma Sayıları

Kurumun 21.11.2012'de çıkardığı, finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketleri kanununun üçüncü kısım, birinci bölümünde yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcılarını ilgilendiren bent yer almaktadır. Bu bentte üst düzey yöneticilerin genel özelliklerinden bahsetmektedir. Firmalara seçilecek olan yöneticiler ile ilgili eğitim ve tecrübe dışında kanun, firmalara herhangi bir kısıt getirmemektedir. Buna rağmen son

yıllarda meydana gelen üst düzey yönetici devinimi, firmaların yasal olarak denetime tabi tutulması nedeni ile çevrelerine verdikleri bir tepki olarak yorumlanabilir.



Şekil: 4.6. Üst Düzey Yöneticilerin 2003 Ve 2013 Yılları Arasındaki Değişim Aralıkları

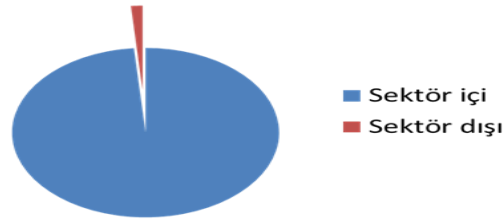
Yapılan araştırmaya göre firmaların üst düzey yönetici değiştirme devinimleri 2008 ve 2013 yılları arasında %75 olarak bulunmuştur. Bu bulgu 2008- 2013 yılları arasında firmaların daha çok üst düzey yönetici değiştirme eğilimine girdiklerini göstermektedir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı firmalarda meydana gelen üst düzey yönetici değişikliğini firmaların faaliyet gösterdikleri yasal ve sosyal çevrelerine karşı bir tepki olarak değerlendirmekte ve bunu bir mekanizma olarak görmektedir. Seçtikleri veya değiştirdikleri üst düzey yöneticiler, durumsallık yaklaşımındaki gibi ne daha lider ne de daha karizmatiktir. Şöyle söylenebilir; yöneticilerin seçilimine etki eden unsurlar daha çok politik kararları içermektedir.

Capital dergisinin 1 Ocak 2012'de yayınladığı bir araştırmaya göre son yıllarda finansal sektörde firmaların üst düzey yönetici tercihleri daha çok banka kökenli yöneticilerden gelmektedir. Bu konu ile alakalı banka dışında faaliyet gösteren bazı finans kuruluşlarının, banka kökenli üst düzey yöneticileri ile röportaj yapılmıştır. Groupama Sigorta Genel Müdürü Yılmaz Yıldız ise şunları söylemektedir: "Bankalar en kalifiye iş gücünün çalıştığı kurumlar. Yetenek çekmekte sorun yaşamazlar. Bir şirkette 'paranın dilinden' anlayan ve bilanço yönetimini doğru yapacak yöneticilerin olması çok kritik. Bu yetkinliğin en iyi

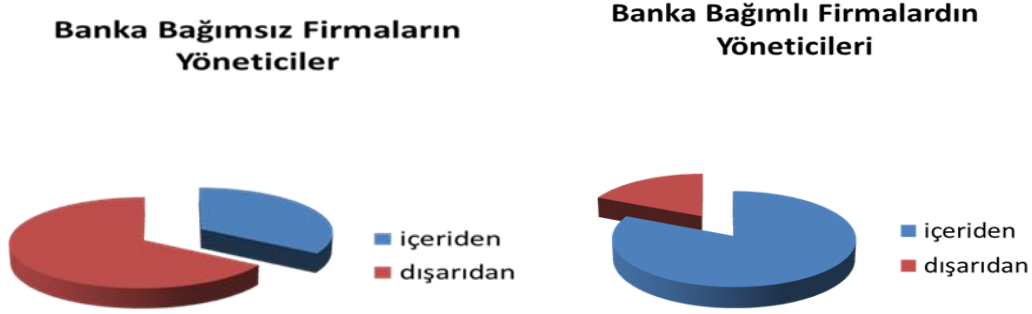
öğrenilebileceği yer ise bankacılık." BNP Paribas Cardif Türkiye Genel Müdürü Cemal Kışmır, şunlara vurgu yapmaktadır: "Banka, sigorta ürünlerinin satışı için oldukça önemli bir kanal. Bu kanalın dinamiklerine hakim olmak, ürünlerin konumlandırması ve kanalın yönetimi açısından çok kıymetli. Pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminin de katma değeri yüksek." Garanti Emeklilik Genel Müdürü Erhan Adalı, "Türkiye'de bankacılık sektörü vizyon, teknoloji, müşteri odaklılık ve pazarlama konusunda çok ileri bir noktada" olduğunu düşünmekte ve şunları eklemektedir: "Diğer yandan doğru bildiğinizi uygulamak her zaman kolay olmuyor. Banka kökenlilerin en önemli katkıları uygulama alanında. Daha sonuç odaklı bir anlayış getirdiklerine inanıyorum." Anadolu Hayat Emeklilik Genel Müdürü Mete Uğurlu ise bankacılıktaki yönetim kabiliyetinin diğer sektörlerle ithal edilmesinin çok önemli olduğunu düşünmektedir. "Bankacılık sektörü son 20 yılda çok hızlı gelişti. Yönetişim, yapılanma, risk yönetimi, BT, kanal yönetimi konularındaki tecrübeler; bu alanlarda birikimin daha az olduğu sigortacılık alanı için çok değerli" . Şeker Leasing Genel Müdürü Cenk Erten ise şu noktalara vurgu yapmaktadır: "Bankalarda çok fazla ürün var. Finansın diğer alanlarında ise birkaç ürünle sınırlısınız. Farklı ürünlerdeki bilgiler farklı bir perspektif olarak işe olumlu yansıyor."

Görüldüğü üzere banka geçişlerinin katkıları banka dışında faaliyet gösteren firmalar için kaçınılmaz olmaktadır. Firmalar adeta banka tecrübeli yöneticileri kalifiye iş gücü olarak görmektedirler. Şekil' de yapılan araştırmada son beş yılda geçiş yapan üst düzey yöneticilerin %66'sının banka kökenli yöneticilerden oluşması da kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre anlamlı bulunabilir



Şekil: 4.7. Üst Düzey Yöneticinin Önceki Çalıştığı Sektöre Ait Bulgular

Yukarıdaki bulgu, son yıllarda atanan 73 yöneticiden sadece 1 yöneticinin finans sektörünün dışından geldiğini göstermektedir.



Şekil: 4.8. Üst Düzey Yöneticinin Önceki Çalıştığı Kuruma Ait Bulgular

Banka bağımsız firmaların yöneticileri incelendiğinde %34'ü diğer finans kuruluşlarından yani rakip kuruluşlardan transfer olmuşlardır. Banka bağımlı firmaların yöneticilerine bakıldığında %18'i diğer finans kuruluşlarından yani rakip kuruluşlardan transfer etmektedirler. Banka bağımlı firmalardan kasıt, bankaların sigorta, emeklilik, leasing, faktöring gibi ürünlerini sunan iştirakleridir. Banka bağımsız olanlar ise aynı ürünleri banka aracılığı olmadan hizmete sunan kuruluşlardan bahsedilmektedir. Yöneticinin kaynağı firmalar açısından bir tedarik kaynağı unsuru haline gelmiştir. Bir yöneticinin banka kökenli olduğu veya rakip firmadan oluşu yapılan söylem analizine göre firmalar açısından 1. Deneyim, 2. Bir müşteri portföyüne sahip olmak ve bu portföyü transfer olduğu kuruluşa taşıyabilmek, 3. Ürünleri ve dağıtım kanallarını iyi biliyor olmak anlamına gelmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Açık sistemler sürekli olarak çevrelerinden girdi alarak dinamik bir denge içinde faaliyette bulunurlar. Çevresinde meydana gelen değişmelere göre iç bünyelerinde de değişiklikler yapar ve dengelerini korurlar. Sürekli olarak girdi-değişme-çıktı ilişkisi söz konusudur. Çevrenin dinamik oluşu, çevreyi örgütler tarafından daha az tahmin edilebilir kılmaktadır. Belirsiz olan çevrede kritik kaynaklar ile hayatlarını sürdürmeye çalışan örgütler bu dinamizmi çıkarları doğrultusunda kullanmaya çalışırlar.

Yönetimin fonksiyonu, çevrenin daha istikrarlı ve ihtiyacı olan kaynakları açısından bol olması için; çevrenin arzu edilen şekilde değiştirilmesine yönelik olarak yönlendirici ve kontrol faaliyetinin yürütmektir. Yönetim aynı zamanda, kısıtları kavramalı, örgütü meydana getiren sosyal yapıyı anlamalı ve bundan faydalanmasını bilmedir. Yönetim örgütün etkinliğin artırma gayesi içinde olmalıdır. Örgütün etkin olması onun dış çevrede diğer örgütlere kıyasla daha çok kabul gördüğünün bir göstergesidir.

Yönetim fonksiyonu içinde üst düzey yöneticinin fonksiyonu, bağımlı olduğu çevreyi oluşturan dinamikleri değiştirmedeği sürece semboliktir (Mintzberg, 1973), firmaların karşılaştığı Yöneticinin etkinliği çevrenin imkânları ile sınırlıdır.

İş çevresinin günümüzde gittikçe küresel gelişmelerden etkilenmesi ve rekabetçi oluşu ile birlikte firmalarda meydana gelen üst düzey yöneticilere ait iş devir hızı oldukça yükselmiştir (Mooney vd. 2007). Bu gelişmeler firmanın yaşamı boyunca, ortalama yedi veya sekiz üst düzey yönetici ile tanışmasına yol açmaktadır (Weber, 2004).

Üst düzey yöneticilerin değişimi kararları, bir üst düzey yöneticinin bulunduğu pozisyondan ayrılması, yerine yeni bir yöneticinin atanması sürecini ifade etmektedir. KBK, hem yöneticilerin işten ayrılması hem de yeni yöneticilerin seçimine ilişkin kararların, örgütün çevresel koşullarından etkilendiğini iddia etmektedir. Pfeffer ve Salancik, 2003). Literatürde üst düzey yönetici değişimini açıklayan çalışmalar, temel olarak söz konusu pozisyona gelen yöneticilerin veya yönetici ekiplerinin karakteristiklerine odaklanmakta ve bu karakteristikler ile firma performansı arasındaki ilişkileri sorgulamaktadırlar. Bu çerçevede ağırlıklı olarak, üst düzey yöneticinin görünür özelliklerine, psikolojik ve davranışsal profiline, başarı ve kariyer geçmişine, iş çerçevesi ve örgüt kültürüne uyumuna, stratejik vizyonuna odaklanılmaktadır. Dolayısıyla tartışılan asıl mesele, örgüt içi kariyer ve yetiştirme süreçlerinin, üst düzey yönetime “KİM”i getirmesi gerektiğidir.

İlgili literatürde, üst düzey yöneticinin değişmesine neden olan etkenler ya da üst düzey yöneticinin kim olacağını belirleyen koşullar üzerinde duran çalışmalar oldukça sınırlı kalmaktadır. Bir diğer deyişle “üst düzey yönetici değişim süreci” önemli ölçüde açıklamaya muhtaç bir alan olarak durmaktadır.

Kaynak bağımlılığı argümanlarından bir tanesi de, örgütlerin bu belirsiz çevreyi kısıt kaynaklarla yönetim çabası senaryosunda, çevreye bir tepki olarak üst düzey yöneticilere rol vermesidir. Yapılan araştırmada banka dışı finans sektörü ele alınmıştır. Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticilerinin pozisyonda kaldıkları süre sorgulanmıştır. Elde edilen sonuç, firmalarda şu an görev yapan yöneticilerin %75'nin buldukları pozisyona son 5 yıl içerisinde geldiğini göstermektedir. Neden son beş yılda böyle bir hareketlenme olduğu sorgulanmaktadır. Bu alandaki firmaların örgütsel çevreleri incelendiğinde onlara kısıt getirecek yasal düzenlemelerin varlığı ortaya çıkmıştır. Kaynak bağımlılığı perspektifinden araştırmaya göre, Bankalar Düzenleme ve Denetleme Kurumunun son beş yılda sektörde getirdiği kanun ve tebliğlerin, sektördeki örgütler açısından bir kısıt oluşturabileceği ve firmaların da bu kısıt karşısında bir tepki olarak üst düzey yönetici değişikliğine gittiği varsayılmaktadır. Üst düzey yönetici değişikliğini yaparken firmalar, iç veya dış çevrelerinde gelişen durumlar karşısında sanki yeni bir sürece girdiklerini ifade etmektedirler. Durumsallık yaklaşımlarında ifade edilen üst düzey yöneticiye ait özellikler veya rollerin bu değişimde çok fazla etkisinin olmadığı görülmektedir. Çünkü işten ayrılan üst düzey yönetici ile işe başlayan yöneticiler birbirlerine benzer olmakla beraber, sektörde firmalar arası üst düzey yönetici değişiklikleri dikkat çekicidir. Ayrıca alanda yapılan görgül çalışmalar da, birçok şirkette, CEO'ların kendilerinden önce gelen CEO'lara fonksiyonel görev alanı gibi birçok yönden benzerlikler gösterdiğine yönelik bir eğilim olduğunu göstermektedir. (Ocasio, 1999; Ocasio ve Kim, 1999; Smith ve White, 1987; Vancil, 1987).

Bu araştırmanın kurgulanmasının temelindeki ana neden; son beş yılda firmaların yönetici kadrolama ile ilgili olan bu devininin ve özellikle de banka dışında faaliyet gösteren bu sektöre neden banka tecrübeli üst düzey yöneticilerin atandığıdır. Bahsi geçen sorunsalı, çevre belirsizliğinin elementlerinden olan çevre dinamizmi ile değerlendirerek, kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile yorumlamayı hedefleyen bir araştırmadır.

Araştırma sadece kaynak bağımlılığı perspektifinden ele alındığından değişimin nedenleri örgütün çevresinde aranmaktadır. Üst düzey yönetici değişikliğini veya yönetim kurulları

ile aralarındaki kontrat temeline dayanan çalışmalar yapan vekalet kuramı ile birlikte sorgulandığında daha farklı veya geniş faktörlerin bu değişimde rol aldığı görülebilir. Ayrıca Türkiye’de holding veya benzer kuruluşların çoğunda aile hâkimiyeti yer almaktadır. Örneğin; ele alınan şirketlerin bir kısmında akrabalık ilişkileri göze çarpmaktadır. Yapılacak farklı bir çalışmada bu da bir etken olarak değerlendirilebilir.

Bir başka konu ise bu firmaların bir araya gelerek oluşturdukları derneklerdir. Örneğin; faktöring firmaları bir araya gelerek ‘FİDER’i oluşturmuşlar ve dernek kanalı ile oluşturulan sempozyumlarla BDDK tarafından sektör üzerine kurulan kısıtları veya belirsizlikleri, düzenledikleri sempozyum veya seminerler aracılığı ile etkilemeye çalışmaktadırlar. Ayrıca, firmaların bir araya gelerek, 25 Temmuz 2013’te, finansal kiralama, faktöring ve leasing birliğini kurması birlikte değerlendirilebilecek faktörler arasında yer alabilir.

Bu araştırmada, son beş yılda banka dışı finansal sektörde meydana gelen üst düzey yönetici değişikliği, kaynak bağımlılığı yaklaşımı açısından çevresel etkilerin bir sonucu olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, yapılan araştırma örnek olay yöntemiyle gerçekleştirilen nitel (kalitatif) bir araştırmadır. Dolayısıyla nicel (kantitatif) araştırmalarda kullanılan anket yönteminde olduğu üzere belirli bir evren içerisinden seçilen örneklerden elde edilen sonuçların o evrene genellenmesini teşkil eden “istatistiksel genelleme” yapma kaygısı yoktur.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Demers C. 2007. *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Sage publications.

Eren E. 2009. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*.Beta Basım A.Ş.
S ISBN:978-605-377-147-0

Sözen, Basım.,2012. *Örgüt Kuramları*. Beta Yayınevi.

Sargut, A. S.; Ozen, S., 2007. *Örgüt kuramları*. İstanbul:İmge Kitabevi

Thompson, J. D., 1967. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*, USA,New York: McGraw-Hill,

Pfeffer J., Salancik G., 2003, *The External Control of Organizations A Resource Dependency Perspective*, Standford University Press, ISBN: 9780804748704

Perrow, C., 1970. Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms. *Power in organizations*. Zald, Mayer N.(Ed.). Nashville: Vanderbilt University Press,

Sayılar Y., 2013, *Örgüt Kuramı*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1905(3.bölüm)

Zald, M. N., 1970. Political economy: a framework for comparative analysis. *Power in organizations*. Zald, M. N. (Ed). Nashville:Vanderbilt University Press,

Sürelî Yayınlar

Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J., 1976. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*.

Başaran, İ.Ethem, 1982,Örgütsel Davranış, Ankara, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayın No:108

Casciaro, T. ve Piskorski, M. J., 2005. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*

- Child, J., 1972. "Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*.
- Davis, G. F., Cobb, J. A., 2009. Resource dependence theory: Past and future. *Research in the sociology of organizations*. April.
- Emerson, R. M., 1962. Power Dependence Relations. *American Sociological Review*.
- Granovetter M., 2008, *Economic Action And Social Structure: The Problem of Embeddedness*, The American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510, August
- Hannan M. T. ve Freeman, J. H., 1977. The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*
- D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, and J. M. Pennings, 2008, A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, April
- Hilman, Amy J.; Withers, Michael C.; Collins, Brian J., (2009) "Resource Dependence Theory: A Review", *Journal of Management*, vol.35, no.6.
- Inkpen A., Beamish W., 1997. Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review* Vol. 22, No. 1 (Jan., 1997), pp. 177-202
- Leblebici, H. ve Salancik, G. R., 1981. Effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks. *Administrative Science Quarterly*.
- Pfeffer, J., 1972a. Interorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management Journal*. September,
- Pfeffer, J., 1972b. Size and composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", *Administrative Science Quarterly*.

- Pfeffer, J., 1972c. Merger as a response to organizational interdependence”, *Administrative Science Quarterly*.
- Pfeffer, J., 1973. Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization environment linkage. *Administrative Science Quarterly*.
- Pfeffer, J., 1992. Understanding power in organizations. *California Management Review*. Winter 1992.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., 1977. Organization desing: The case for a coalitional model of organizations. *Organizational Dynamics*. Autumm.
- Pfeffer, J. ve Davis-Blake, A., 1987. Understanding organizational wage structures: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*.
- Pfeffer, J. ve Leblebici, H., 1973. Executive recruitment and the development of interfirm organizations. *Administrative Science Quarterly*. December.
- Pfeffer, J. ve Leblebici, H. 1973. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*. December.
- Pfeffer, J. ve Leong, A., 1977, Resource allocations in united funds: examination of power and dependence. *Social Forces*.
- Pfeffer, J. ve Moore, W. L., 1980a. Power in universtiy budgeting: a replication and extension. *Administrative Science Quarterly*.
- Pfeffer, J. ve Moore, W. L., 1980b. Average tenure of academic department heads: The effects of paradigm, size, and departmental demography. *Administrative Science Quarterly*.
- Pfeffer, J. ve Nowak, P., 1976. Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*. September,
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., 1974, Organizational desicion making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*. January.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., 1977. Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators. *Academy of Management Journal*.

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.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J., 1980. Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. Corporations. *Academy of Management Journal*.

Salancik, G. R., Staw, B. M., Pondy, L. R., 1980. Administrative turnover as a response to unmanaged organizational interdependence. *Academy of Management Journal*.

Usdiken, B., 1992. The impact of environmental change on the characteristics of top management teams. *British Journal of Management*.

Usdiken, B.; Yamak, S., 2006. Economic liberalization and the antecedents of top management teams: Evidence from Turkish 'big' business. *British Journal of Management*.

Wisnieski, J.M. ve Dowling, M.J., 1997. Strategic Alliances in New Ventures: Does Governance Structure Affect New Venture Performance?, *Frontiers of Entrepreneurship Research*,

Walter, G.A. ve Barney, J.B., 1990. Management objectives in mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*.

Wolberda H., Lewin A., 2003. Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*.

Diğer Yayınlar

http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/FinansalK_Factoring_Finansman_Kanunu/FinansalK_Factoring_Finansman_Kanunu.aspx

http://www.fider.org.tr/wswFiles/document/document_263/Fiderin_Katkilari_PANEL7_2_2012.pdf

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Zehra TOPAL		
Doğum Yeri ve Yılı	Malatya/1985		
Bildiği Yabancı Diller	1-İngilizce 2-Slovakça		
ve Düzeyi	İngilizce-ileri Slovakça-Orta		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lise	1999	2003	Mudanya Ahmet Rüştü Lisesi(Yabancı Dil Ağırlıklı Lise)
Lisans	2004	2008	Adnan Menderes Üniversitesi
Yüksek Lisans	2011	2014	Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı	
1.	2008	2011	Bystra Education (S.R.O.)-SLOVAKYA
2.	2013	-	Süleyman Şah Üniversitesi-İSTANBUL

Katıldığı Kongre ve Konferanslar	<ul style="list-style-type: none">• Uluslararası Disiplinler arası Sosyal Bilimler Konferansı,17-21 Haziran 2012, BURSA• Örgütsel Davranış Kongresi, 15-16 Kasım 2013, SAKARYA• 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, KONYA<ul style="list-style-type: none">➤ ‘Türkiye’deki Finansal Kuruluşlarda Üst Düzey Yönetici Değişimi: Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Bir Araştırma’ Başlıklı bir bildiri sunulmuştur.
İletişim (e-posta):	ztopal@ssu.edu.tr
Tarih:16.06.2014	
İmza:	
Adı Soyadı: Zehra TOPAL	