

**T.C  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİLMESİNDE  
ÖRGÜTSEL İDEOLOJİNİN STRATEJİK ROLÜ: OTEL  
İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan BATMAN**

**KASIM-2009**

T.C  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİLMESİNDE ÖRGÜTSEL  
İDEOLOJİNİN STRATEJİK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNE  
YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez 05/11 /2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Prof.Dr. Engin YILDIRIM**

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Prof.Dr. Recai COŞKUN**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Doç.Dr. Orhan BATMAN**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Y.Doç.Dr. İ.Hakkı ERARSLAN**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Y.Doç.Dr. İzzet KILINC**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel anlamda etik ilkelerin ihlal edilmediğini, başka eserlerden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tümünün veya herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Aziz Gökhan ÖZKOÇ

14.10.2009

## ÖNSÖZ

Yaşamsal alanda meydana gelen olayların altında yatan nedenleri sorgulamak, keşfetmek, yorumlamak ve kuramsal hale dönüştürmek bilimin asli görevidir. Bilimsel bilgi ve gerçeklikten yoksun kalan uygarlıklar zaman içinde varlıklarını tehdit eden birçok sorunla yüz yüze gelmişlerdir.

Günümüzde bireylerden başlayarak, toplumlar, toplumsal mekanizmalar ve hatta ülkeler açısından bilimsel bilgilerle desteklenmesi gereken konulardan biri, dış çevreye olan bağımlılıklar ve bu bağımlılıkların oluşturduğu asimetrik gücün yarattığı baskıların ne şekilde yönetileceğidir. Örneğin, gelir elde etmek için işverenlere bağımlı hale gelen çalışanlar, zamanla işverenler tarafından özel hayatları dahil olmak üzere kontrol altında tutulabilmektedir. Doğal maden kaynaklarının toplumsal yaşam için önemi, ülkelerin başka ülkelere olan bağımlılıklarını ortaya çıkarmıştır. Sonuçta uluslararası küresel hegemonyalar odak ülkeleri baskı altında tutmaya kalkışmışlardır.

Çoğaltılabilecek bu tür örneklerden yola çıkarak bu çalışma, dışsal bağımlılık ve baskılara karşı “ideoloji” olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Toplumlar, örgütler ve uluslar rasyonel, güçlü ideolojik inanç ve değerler ile dış baskıları pasif hale getirebilirler. Bu önermenin sosyal ve iktisadi bir varlık olarak örgütleri ilgilendiren boyutu bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Zorlu ancak anlamlı geçen bu araştırma sürecinde benden manevi desteğini esirgemeyen değerli eşim Gülseren ÖZKOÇ’a öncelikle teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmamı, bana küçüklüğümde bu yana sevgi, saygı, onur ve sadakati aşıl原因an, yakın zamanda aramızdan ayrılan dedem, atam Nusret ÖZKOÇ’a atfediyorum. Onun bizlere mirası olan babam, annem ve kardeşime de bu vesileyle teşekkürü bir borç biliyorum.

Akademik camiaya adım attığım günden bu yana her zaman manevi varlığını yanımda hissettiğim, insanlığını ve bilimselliğini kendime örnek aldığım değerli hocam danışmanım Doç.Dr. Orhan BATMAN ile bu çalışmayı yürütmekten büyük onur ve kıvanç duymaktayım. Bana bilimsel düşünme yetisi kazandıran, kendisinden doktora eğitimim boyunca hayat ve insanlığa dair çok şey öğrendiğim değerli hocam Prof.Dr. Recai COŞKUN’a; yoğun iş temposunda tezimin her cümlesini büyük bir özen ve

titizlikle değerlendirip, büyük önem verdiğim görüş ve fikirlerini benden esirgemeyen değerli hocam Prof.Dr. Engin YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca bilim insanı olma yolunda Sakarya niversitesi'ne adım attığım ilk günden bu yana beni yalnız bırakmayan değerli hocalarım Yrd.Doç.Dr. Şehnaz DEMİRKOL, Yrd.Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN ve Prof.Dr.Muhsin HALİS'e; araştırma sürecinde bilgi ve deneyimleri ile bana destek veren Doç.Dr.Teoman DUMAN ve Okutman Zeynep Tülin MEMİŞ'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

14.10.2009

Aziz Gökhan ÖZKOÇ

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER VE KAYNAK BAĞIMLILIĞI</b>	
<b>KURAMI</b> .....	<b>10</b>
1.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Ortaya Çıkışı .....	10
1.2. Çevresel Belirsizlikler Karşısında Örgütler .....	13
1.3. Örgütlerarası İlişkiler ve Kaynak Değişimi .....	14
1.3.1. Örgütlerarası İlişkiler: Kavramsal Çerçeve.....	16
1.3.2. Örgütlerarası İlişki Formları .....	17
1.3.3. Örgütlerarası İlişkilerin Enstrümantal Değeri.....	18
1.4. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Bağımlılık ve Güç Faktörü .....	21
1.4.1. Bağımlılık ve Güç Kavramları .....	22
1.4.2. Değişim Yaklaşımı ile Kaynak Bağımlılığı Kuramının Karşılaştırılması .	24
1.4.3. Bağımlılığın Güce Dönüşmesi .....	28
1.4.4. Bağımlılıkların Sınıflandırılması ve Sıralanması.....	30
1.4.5. Bağımlılığın Simetrisi .....	32
1.4.6. Güç Kaynakları .....	34
1.5. Örgütlerin Dışarıdan Kontrolü .....	35
1.5.1. Öngörülen Reaksiyon Kuralı .....	38
1.6. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Bir Sorunsalı Olarak Yönetmel Özerklik .....	39
1.6.1. Örgüt İçi Özerlik .....	40
1.6.2. Kaynak İlişkileri ve Örgütlerin Özerkliği .....	41
1.6.3. Örgütlerin Özerklik Düzeyini Belirleyen Yönetmel Karar Mekanizmaları ...	44
1.7. Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Yönetimin Etkin Rolü.....	46
1.8. Yönetmel Perspektiften Bağımlılığın Psikolojik Ve Yapısal Boyutları.....	48
1.8.1. Bağımlılığın Psikolojik (Algılanan) Boyutu .....	48

1.8.2. Bağımlılığın Psikolojik (Algılanan) Boyutunu Etkileyen Yapısal Faktörler .....	49
1.9. Kaynak Bağımlılığına Dayalı Asimetrik Gücün Oluşturduğu Dışsal Baskıların Yönetilmesi .....	51
1.9.1. Bir Etki Alanının Seçilmesi .....	60
1.9.2. Dışsal Bağlantıların Kurulması .....	61
1.9.3. Mevcut Etki Alanında Kimin Nasıl Faaliyet Gösterdiğinin Kontrol Edilmesi .....	64
1.9.4. Örgütsel Tasarım .....	65

## **BÖLÜM 2: KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ ÖRGÜTSEL İDEOLOJİ**

### **İLE ETKİLEŞİMİNDEN DOĞAN İLİŞKİSEL ÖNERMELER..... 69**

2.1. İdeoloji Kavramının Tarihsel Kökleri ve Gelişimi .....	70
2.1.1. Bilginin Sosyolojisi ve İnançların Sosyal Psikolojisi Olarak İdeoloji .....	72
2.1.2. Güncel İdeoloji Tanımlamaları .....	73
2.2. Beyer'in (1981) İdeolojiler Arası Ayrımı .....	74
2.3. Örgüt Kuramı Çerçevesinde İdeoloji Açılımı .....	76
2.3.1. Kurum Kültürünün Bir Bileşeni Olarak Örgütsel İdeoloji .....	77
2.3.2. Örgüt Kuramcılarının İdeoloji Tanımlamaları .....	78
2.3.3. Örgütsel İdeoloji İçeriğine Yöneltilen Bakış Açıları .....	80
2.3.4. İdeolojilerin Örgütlerde Baskın ve Etkili Hale Getirilmesi Süreci .....	83
2.3.5. Örgütsel İdeolojiyi Konu Alan Güncel Çalışmalar .....	84
2.4. Örgütsel İdeolojinin Yapısal Boyutları .....	85
2.4.1. İlerici Karar Alma .....	88
2.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	89
2.4.3. Organiklik .....	91
2.5. Kaynak Bağımlılığı Örgütsel İdeoloji Kesişimi .....	93
2.5.1. Her İki Yaklaşım Açısından Farklı İlişkisel Önermelere Duyulan Gereksinim .....	94
2.5.2. Literatürdeki Ortak Vurgular .....	95
2.5.3. Stratejik Yönetim Disiplininin Etkileşimdeki Aracı Rolü .....	97

2.6. Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Örgütsel İdeoloji: İdeolojilerin Dışarıdan Kontrolü.....	100
2.6.1. Kaynak Bağımlılığının İlerici Karar Alma Üzerindeki Etkisi .....	102
2.6.2. Kaynak Bağımlılığının Sosyal Sorumluluk Anlayışına Etkisi.....	104
2.6.3. Kaynak Bağımlılığının Organik Yapı Üzerinde Yaratacağı Etki .....	106
2.7. Örgütsel İdeolojilerin Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesindeki İşlevselliği ...	108
2.7.1. Örgütsel İdeolojinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejilerini Destekleyen İşlevleri.....	108
2.7.2. Örgütsel İdeolojiyi Oluşturan Boyutların Kaynak Bağımlılığı Kuramı Açısından Stratejik Rolü .....	113

**BÖLÜM 3: KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİLMESİNDE ÖRGÜTSEL İDEOLOJİNİN STRATEJİK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ..... 121**

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	121
3.1.1. Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması .....	121
3.1.2. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler .....	126
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	127
3.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	130
3.1.5. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması .....	131
3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi .....	134
3.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	135
3.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular .....	136
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	136
3.3.2. Ölçümlere Uygulanan Faktör Analizleri.....	139
3.3.3 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	146
3.3.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	154
3.3.5. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri.....	159



<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>172</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>185</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>211</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>216</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütlerin Dışsal Faktörlere Yönelik Bağımlılık Ağları .....	22
<b>Tablo 2:</b> Kaynak İlişkileri Tipolojisi .....	33
<b>Tablo 3:</b> Blau'nun Bağımsızlık Önermeleri .....	56
<b>Tablo 4:</b> Etki Stratejileri Tipolojisi .....	59
<b>Tablo 5:</b> Örgüt Yönetiminde İdeolojilerin Değişim Seyri .....	86
<b>Tablo 6:</b> Mekanik ve Organik Olarak Örgütlerin Karşılaştırılması .....	93
<b>Tablo 7:</b> Örgütlerin Sosyal Taleplere Cevap Vermeye Yönelik İzledikleri Stratejiler .....	105
<b>Tablo 8 :</b> Türkiye'de Faaliyet Gösteren Turizm İşletme Belgeli Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı (2007).....	130
<b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerine Yönelik Bilgiler .....	133
<b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılan Otel İşletmesi Yöneticilerine İlişkin Bilgiler .....	137
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel ideoloji Örneklem Yeterliliği Testi .....	140
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel İdeoloji Dönüştürülmüş Faktör Matriksi.....	141
<b>Tablo 13:</b> Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Örneklem Yeterliliği Testi.....	142
<b>Tablo 14:</b> Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Dönüştürülmüş Faktör Matriksi .....	143
<b>Tablo 15:</b> Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Örneklem Yeterliliği Testi.....	144
<b>Tablo 16:</b> Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Dönüştürülmüş Faktör Matriksi ..	145
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel İdeolojiye İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri.....	147
<b>Tablo 18:</b> Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri .....	149
<b>Tablo 19:</b> Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyine İlişkin Yüzde ve Frekans Değerleri.....	150
<b>Tablo 20:</b> Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri .....	153
<b>Tablo 21:</b> Örgütsel İdeoloji ile Kaynak Bağımlılığı Düzeyi İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	156
<b>Tablo 22:</b> Örgütsel İdeoloji ile Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	157

<b>Tablo 23:</b> Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi ile Kaynak Bağımlılığı Düzeyi İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları .....	158
<b>Tablo 24:</b> Örgütsel İdeoloji ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	161
<b>Tablo 25:</b> Örgütsel İdeoloji ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	162
<b>Tablo 26:</b> Örgütsel İdeoloji ile Etki ve Kontrol Stratejilerini Uygulama Eğilimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	163
<b>Tablo 27:</b> Örgütsel İdeoloji ile Dışsal Bağlantılar Kurma Stratejilerini Uygulama Eğilimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	164
<b>Tablo 28:</b> Örgütsel İdeoloji ile Örgütsel Tasarım Stratejilerini Uygulama Eğilimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	165
<b>Tablo 29:</b> Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi ve Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	167
<b>Tablo 30:</b> Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	168

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Beyer'in İdeolojiler Arası Ayrımı .....	75
<b>Şekil 2:</b> Örgütlerin Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	90
<b>Şekil 3:</b> Araştırma Modeli .....	126
<b>Şekil 4:</b> Örgütsel İdeoloji Saçılma Grafiği .....	141
<b>Şekil 5:</b> Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Saçılma Grafiği .....	143
<b>Şekil 6:</b> Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Saçılma Grafiği .....	145

**Tezin Başlığı:** Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi

**Tezin Yazarı:** Aziz Gökhan ÖZKOÇ **Danışman:** Doç. Dr. Orhan BATMAN

**Kabul Tarihi:** 05 Kasım 2009

**Sayfa Sayısı:** 8 (Ön kısım)+209 (Tez)+5 (Ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** Yönetim ve Organizasyon

Makro örgüt kuramlarından biri olan Kaynak Bağımlılığı Kuramı örgütlerarası kaynağa dayalı ilişkiler sonucu oluşması muhtemel asimetrik bağımlılık ve güç ilişkilerini incelemektedir. Kuram, örgütlere dışsal bağımlılıklarını minimize edebilmeleri için birtakım yönetsel stratejik alternatifler sunmaktadır.

Bu çalışma kaynak bağımlılığı kuramı ile öne sürülen yönetsel stratejilerin önemine vurgu yaparken, diğer taraftan, postmodernist düşünürlerin önemle üzerinde durduğu, örgüt içi değer yapılanmalarının örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyine olan etkisini sorgulamayı amaçlamaktadır.

Örgütlerde üst yönetimler tarafından belirlenen ve örgütün geneline yayılmış inanç ve değerler seti olarak tanımlanan örgütsel ideoloji, üst yönetimlerin örgüt içi ve dışı ilişkilerinde önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışma sonucu örgütsel ideolojinin kaynak bağımlılığına olan etkisi bir model yardımıyla iki şekilde incelenmiştir. İlk olarak örgütlerde mevcut ideolojik değer bileşkesinin örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyine (yapısal ve psikolojik olarak) olan etkisi doğrudan test edilmiştir. İkinci olarak ise örgütsel ideolojinin, kaynak bağımlılığının yönetilmesi eğilimi üzerinden, kaynak bağımlılığı düzeyine olan dolaylı etkisi incelenmiştir.

Otel işletmeleri ile seyahat acenteleri arasındaki ilişkileri baz alarak yapılan ampirik çalışma sonucunda, örgütsel ideolojiyi oluşturan yapısal boyutlardan ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini düşürdüğü ortaya konulmuştur. Örgütsel ideolojinin bir diğer yapısal boyutu olan “organiklik” ise, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini yükseltmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin organik yapı tarzı yerine, örgütlerinde mekanik yönetim tarzını benimsedikleri ve uyguladıkları görülmüştür. Yine örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlardan hiçbiri, örgütlerin yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyine etki etmemektedir. Örgütlerin yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyleri ise algılanan bağımlılık düzeyinin aksine daha yüksek orandadır.

Örgütsel ideolojinin dolaylı olarak (kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerinden) üst yönetimlerce belirlenen kaynak bağımlılığı düzeyine etkisi bu araştırma kapsamında incelenmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin çoğunlukla etki ve kontrol stratejileri ile örgütsel tasarım stratejilerini uyguladıkları, dışsal bağlantılar kurma yönünde stratejik karar almadıkları görülmüştür. Örgütsel ideolojinin etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimini pozitif yönde etkilediği, etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğiliminin de algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini düşürdüğü bu araştırma sonucu elde edilen en önemli bulgulardan biridir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Örgütsel İdeoloji, Otel İşletmeleri

**Title of Thesis:** The Strategic Role of Organizational Ideology in Managing Resource Dependence: A Model Suggestion for Hotel Managements

**Author:** Aziz Gökhan ÖZKOÇ **Supervisor:** Assoc.Prof.Dr.Orhan BATMAN

**Date :** 05 November 2009 **Nu. of Pages:** 8 (pre text)+209 (main body)+5 (appendices)

**Department:** Business **Subfield:** Management Organisation

Resource Dependence Theory, one of the macro organizational theories, analyses the possible asymmetric dependence and power relations which arise as a result of the relations depending on the inter organizational resource. The theory presents some managerial strategic alternatives to organizations in order to minimize their external dependence.

On the one hand, while this study emphasizes the importance of the managerial strategies introduced through the resource dependence theory, on the other hand, it aims to question the effect of intraorganizational value structure, overemphasized by post modern philosophers, on the resource dependence level of organizations.

The organizational ideology, defined as the set of belief and values, determined by top managements in organizations and spread to the general of the organization, attracts the attention as an important factor in the internal and external relations of top managements. As a result of this study, the effect of organizational ideology on resource dependence is analysed in two ways through a model. Firstly, the effect ideologic value intersection available in organizations on the resource dependence level of organizations( structural and psychological) is tested directly. Secondly, the effect of organizational ideology, through the tendency of managing resource dependence, on the level of resource dependence is analyzed indirectly.

In the consequence of the empirical study made on the basis of the relations between the hotel organizations and travel agencies, it is revealed that among the structural dimensions constituting the organizational ideology, progressive decision making and institutional social responsibility dimensions decrease resource dependence level perceived by top managements. “Organicity”, another structural dimension of organizational ideology, increases the level of resource dependence level perceived by top managements. It is observed that the managers participated in the research adopt the mechanical management style instead of organic structure style. And, none of the dimensions constituting organizational ideology affect the resource dependence level of organizations structurally. Contrary to perceived dependence level, the structural resource dependence levels of organizations are at high level.

When the indirect effect of organizational ideology on the resource dependence level determined by top managements is analyzed, highly interesting results are reached. It is observed that while the managers of hotel organizations generally apply effect and control strategies and organizational design strategies, they do not take strategic decisions in the direction of establishing external connection. The fact that organizational ideology affects the tendency to apply effect and control strategies in a positive way and the tendency to apply effect and control strategies decreases resource dependence level is one of the most important findings obtained as the result of this study.

**Key Words:** Resource Dependence Theory, Organizational Ideology, Hotel Managements

## GİRİŞ

Gezegnimizin varoluşundan itibaren evrimin tarihsel sürecine baktığımızda inorganik, organik doğa ve organik yaşamın iç ilişkilerinde karşılıklı bağımlılığı ve bu bağımlılığı oluşturan nedensellikleri buluruz. Bilimsel bilginin değerinin giderek arttığı bir dünyada bilginin üretilmesi sürecinde bu tür bağımlılık ilişkilerinin ve bu ilişkilerin doğurduğu sonuçların görmezlikten gelinmemesi gerekmektedir.

Birçok bilim dalı, karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin doğal yaşam seyri içinde kendiliğinden oluştuğu sonucuna varmıştır. Örneğin Organik doğanın iç evrimi, hücre yapıları üzerine bulgular, genetik bilgilerimiz bitki ve hayvan yapıları arasındaki benzerlikleri, daha ötesi birisinin varlığının diğerinin varlık nedeni olduğunu yani “birinin atığının diğerinin besini” olduğunu ortaya koymuştur (Margulis, 2001).

Benzer biçimde evrenin yapısı hakkında öne sürülen bilgiler, bağımlılığa dayalı organik oluşumun tıpkı bir “kelebek etkisi” gibi aşama aşama tüm varlıkları etkilediğini göstermektedir. Gezegenleri dış uzaya savrulmaktan koruyan etki, Güneş’in çekim gücü ile gezegenin “merkez-kaç kuvveti” arasındaki dengedir. Güneş sahip olduğu büyük çekim gücü ile tüm gezegenleri çeker (Denton, 1998). Yine Comins’e göre (1993) Ay olmasaydı, Dünya’nın hızlı dönmesinden dolayı, konuşma ve dinleme gibi temel beşeri faaliyetler gerçekleşmeyebilirdi. Bu demektir ki, tüm canlı ve cansız varlıkların yaşam alanı bulunduğu dünyanın oluşumu bile bağımlılık ilişkileri içinde tasvir edilmektedir.

Tabiatın eşi benzeri olmayan dengeyi kurmasında bir araç olarak işlev gören bağımlılık faktörü, sosyal yaşamda da toplumsal dinamiklere yön veren bir mekanizma olarak kendini göstermektedir. Toplumsal, ekonomik ve siyasal açıdan karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin varlığını ve önemini destekleyici birçok örnek oluşum bulunmaktadır.

Toplumsal açıdan, sosyal kurumların tamamı ulusal sınırlar içinde yaşayan insan ve insan toplulukları için bağımlılık yaratıcı bir içerikle donatılmıştır. Örneğin, yeni doğan bir bebek, yaşamını devam ettirebilmesi için uzunca bir süre aile kurumuna bağımlı olmak mecburiyetindedir. Yine tek Tanrılı dinlerde, birey ölümünden sonraki yaşamında huzura kavuşmak için Tek bir Yaratıcıya bağımlıdır. Yaşamı süresince mesleki alanda kariyer elde edebilmek ve tüketimde daha üst sınıflarda kendine yer bulabilmek için (İllich, 1988) Eğitim Kurumu’na bağımlıdır.

Ekonomik açıdan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerden gelecek kaynağa ve sermayeye bağımlıdır. Firmalar, tüketicilerde bağımlılık yaratacak kampanyalar sunmakta ve bu kampanyaları tanıtım faaliyetlerinde slogan olarak kullanmaktadırlar (iletişim firmasından bağımlılık yaratan kampanya, bağımlılık yaratan bir bilgisayar oyunu gibi).

Siyasal açıdan ise küreselleşme unsuru ve onun getirdiği uluslararası bağımlılıklar, bağımlılık konusuna global bir perspektif kazandırmıştır. “Bir ülkenin diğeri üzerindeki tahakkümü” olarak tanımlanan emperyalizm, tüm dünya ülkelerini bağımlılık ilişkilerinin içine sürüklemektedir. Azgelişmiş çevreler, gelişmiş kapitalist merkeze bağımlı hale gelmiştir (Coşkun, 2009).

Tüm bu organik ve inorganik süreç içinde oluşmuş bağımlılık ilişkilerinin çoğu, zamanla “güç” faktörünün doğması ile sonuçlanmıştır. Bu güç faktörü çoğu kez, gücü bünyesinde barındıran unsurun bireylerin yaşam seyri üzerinde etki sahibi olması ile sonuçlanmıştır. Örneğin, Güneşsiz bir dünyanın varlığını devam ettiremeyeceğini anlayan insan, güneş tanrısı Ra’yı yaratmış ve onu uzun yıllar gücün sembolü olarak görmüştür. Bireyin, ebeveynlerine olan bağımlılığı ataerkil ve anaerkil aile yapılarının doğmasına yol açmıştır. Sermayenin ve kaynakların uluslararası dolaşımı “küresel güç” denen oluşumun önünü açmıştır. Kendini küresel çapta tek güç olarak ilan eden ülkeler, bu gücün verdiği umursamazlıkla rafinerilerini, çevresel kirlenmeye karşı kendi yurttaşlarını korumak, dünya çapındaki zehirlenmenin daha da artması pahasına az gelişmiş ülkelere taşımıştır (İllich, 1988). Bu mücadele ve karşılıklı bağımlılık içerisinde hayatta kalabilmek için savaşan, bunu başarmakta zorlanan insanlar, toplumlar, sistemler ve hatta uluslar görmekteyiz.

### **Kaynak Bağımlılığı Kuramının Doğuşu ve Örgütsel İdeoloji ile Etkileşimi**

Toplumsal hayatta etkili sonuçlar doğuran tüm bu bağımlılık ve güç ilişkileri, açık sistem teorisinin işletme yazınında geniş yer bulması ile birlikte örgütsel yaşam döngüsünde de incelenmeye başlanmıştır. Günümüzde toplumun önemli bir mekanizması olan örgütlerin, bu tür bağımlılık ve güç ilişkilerinden muaf tutulması yönetim alanında etkileyici çalışmalar yapan birtakım düşünürlerce imkansız görülmüştür.



Örgütleri, sosyal sistemin bir parçası olarak kabul eden ve örgüt-çevre etkileşimini bu etkileşimin sonuçlarını irdeleyen açık sistem teorisi, beraberinde birçok kuramın ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. Bu kuramlardan nüfus ekolojisi ve kaynak bağımlılığı kuramları örgüt-çevre ilişkilerini bağımlılık çerçevesinde incelemektedir.

Hiçbir örgütün kendi kendine yeterli olmayacağı esasına dayanarak çevrenin örgüt için belirsiz, karmaşık ve potansiyel bir kaynak havuzu olduğunu iddia eden iki yaklaşımı birbirinden ayıran en önemli noktalardan biri, aktif ve pasif örgüt ayrımıdır.

Nüfus ekolojisi kuramı, örgütleri çevre karşısında pasif yapılar olarak tasvir etmiş ve Evrim Teorisinin güçlü bir metaforu olan “doğal seleksiyon” açılımının örgütler için de geçerli olduğunu öne sürmüştür. Yani ekosistemin bir parçası olan örgütler, zayıfladıkları anda güçlü olan çevre tarafından elemine edileceklerdir.

Kaynak bağımlılığı kuramı ise, dışsal çevrenin örgütün ihtiyaç duyduğu değerli kaynakları elinde bulundurması nedeniyle, bünyesinde potansiyel bir güç unsuru barındırdığını öne sürmüştür. Ancak kaynak bağımlılığı kuramı, bu güç ilişkileri içinde zayıflayan örgütlerin çevre tarafından elemine edileceğini değil, örgütlerin aktif olarak bu güç ilişkilerini kontrol edebileceğini iddia etmektedir. Asimetrik güç ilişkilerinin kontrolü için de kaynak bağımlılığı kuramcıları, stratejik yönetim felsefesine dayanarak, çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir.

Stratejik yönetim üzerine yapılan çalışmalar, stratejilerin başarıya ulaşmasında birtakım örgüt içi oluşumların varlığına işaret etmektedir. Stratejik yönetim üzerine çalışmalarıyla ünlenen Henry Mintzberg, örgütsel stratejiler ile örgüt içi karakteristik yapılanmalar arasındaki etkileşimin altını çizmiştir. Yine örgüt içi değerler ile dışsal çevreye yönelik geliştirilen stratejilerin uyum içinde olmasının stratejik yönetimin başarısı için gerekli olduğunun altı çizilmektedir (Goll, 2001). Kaynak bağımlılığı kuramı ile örgütsel ideoloji etkileşiminin temeli de bu çalışmaların derinlemesine incelenmesi sonucu doğmuştur.

Örgüt içi inanç ve değerler sistemini inceleyen örgütsel ideoloji, örgüt yazınında post-modern yaklaşımın doğması ile birlikte büyük önem kazanmıştır. Postmodernizm ve bunun sonucunda şekillendirilen postmodern örgütler, bürokratik akılcılık yerine örgütsel kültürü öne çıkarmışlardır (Boje, 1999’dan Aktaran: Yıldırım, 2007: 385).

Epistemolojik postmodernizmde örgütler, tüm üyelerinin rutin katılımı ile üretilen ve dönüştürülen değerler, söylemler ve törenler içeren kültürel varlıklar olarak görülmektedir. Örgüt, sabit biçimde olan bir şey olarak değil, insan olmayı tanımlayan, üyeleri tarafından oluşturulan ve kullanılan anlamlardan ibarettir (Yıldırım, 2007: 389).

Yönetimlerce toplumsal alanda dış çevreye yönelik üretilen stratejik karar ve faaliyetler, örgüt üyeleri ile birlikte paylaşılan değer, inanç ve anlamlardan arındırılamaz. Bu nedenle birbiri ile uyum içinde olması gereken anlam ve eylemler bütünü, örgütsel başarının da anahtarıdır.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın nitel ve nicel verilerle sorgulamaya çalıştığı temel varsayımı şudur: Bir kurum (toplumsal veya örgütsel alanda) bünyesinde güçlü ideolojik değerler barındırdığı takdirde, çevreyle olan ilişkiler sonucu oluşması muhtemel, kurumun geleceğini tehdit eden her türlü dışsal baskılarla daha kolay mücadele edebilecektir.

Bu araştırma dahilinde, örgüt içinde oluşmuş ideolojik değer bileşkesinin dışsal baskıları pasif hale getirebileceğine yönelik varsayımı destekleyici bir teorik içerik oluşturmak amacıyla geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Elde edilen veriler ışığında bu araştırmanın ana amacı, “örgütsel ideolojinin kaynak bağımlılığının yönetilmesinde ve örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeylerinin düşmesinde stratejik bir rolünün olup olmadığını ortaya koymak” şeklinde belirlenmiştir.

Örgütsel ideolojilerin kaynak bağımlılığı düzeyini etkileyip etkilemediğini ampirik veriler ışığında test edip değerlendirmek için, teorik bazda dağınık halde bulunan veriler bir araya getirilerek bir model oluşturulmuş ve belirli hipotezler ve analiz teknikleri yardımıyla modelin çözümlenmesi amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel ideoloji yaklaşımlarının her ikisi içinde bu araştırma ulusal ve uluslararası yönetim yazınına birtakım önemli katkılarda bulunmaktadır.

Kaynak bağımlılığı üzerine şimdiye dek yapılan çalışmaların çoğu, örgüt içi yönetsel karakteristik yapılanmalara değinmeden, standardize edilmiş stratejiler ile dışsal bağımlılıkların yönetilebileceğini iddia etmektedir. Ancak bu çalışma, kaynak bağımlılığını ve bağımlılık sonucu oluşan asimetrik güç ilişkilerini yönetmek için güçlü ideolojik değerlere ihtiyaç olduğunu da altını çizmektedir. Sosyal ilişkilerden başlayarak, ekonomik ve siyasal ilişkilerin tümünde ideolojik değer yapılanmalarının somut birtakım olumlu sonuçlar verebileceği, örgütsel yazın aracılığıyla değerlendirilecektir.

Örgütsel ideoloji üzerine yapılan çalışmalar da benzer biçimde, ideolojilerin çevre ile olan ilişkilerde başarının anahtarı olabileceğine dair detaylı bir araştırma içine girmemiştir. İdeolojilerin dışsal baskıları pasif hale getirebileceği teorik bazda çok az sayıda araştırmacı tarafından dikkate alınmıştır. Ancak istatistiki veriler ışığında bu ilişkiyi ortaya koyan nicel bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu araştırma ile örgütsel ideolojiye yüklenen çeşitli işlevlerin yanı sıra (performans artırıcı, motive edici, kılavuzluk edici, meşruluk sağlayıcı, strateji-kültür uyumunu destekleyici), ideolojik değer yapılanmalarının dışsal bağımlılıkların yönetilmesi ve ortadan kaldırılması yönünde bir işlevi olup olmadığı sorgulanacaktır.

Çalışmanın yönetim yazınına sağladığı katkıların yanı sıra sektörel anlamda da birtakım katkılarda bulunduğu söylenebilir. Bu çalışma, otel işletmelerinin konaklama anlaşmaları yaptığı anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerle olan ilişkileri ampirik olarak değerlendirilecektir. Turizm sektörüne yönelik ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalar arasında, iki yaklaşım arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Yine turizm sektörünü konu alan çalışmalar, şimdiye kadar örgüt kuramı-turizm etkileşimini yeterli düzeyde incelememiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma için önem taşıyan nitel ve istatistiksel verilerin elde edilmesi sürecinde birtakım araştırma yöntemleri kullanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesinde ulusal ve uluslararası makale, kitap, bildiri, tez gibi materyallerden araştırma için önem arz eden veriler elde edilerek, bu materyaller eleştirel kaynak incelemesine tabi tutulmuştur. Araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait birincil verileri toplamak amacıyla da anket ve mülakat tekniğinden yararlanılmıştır.

İstatistiksel olarak incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler (örgütsel ideoloji, kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri, kaynak bağımlılığı düzeyi) bir model yardımıyla ilişkilendirilerek, ilişkilerin yönünü belirten hipotezler ortaya koymuştur. Bu ilişkileri test etmek amacıyla da korelasyon ve regresyon (tekli ve çoklu) analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni olarak belirlenen üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerine, bilgisayar sistemine kayıtlı bir yazılım programı kullanılarak e-posta aracılığıyla anket çalışması gönderilmiştir. Otel işletmelerine yönelik bilgilere Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından tutulan kayıtlar vasıtasıyla ulaşılmıştır.

Anket formu oluştuktan sonra derinlemesine istatistik ve analiz yöntemleri bilgisine sahip, bu alanda çalışmalarıyla tanınan akademisyenlerden, anket formunu değişkenler ile birlikte değerlendirmeleri rica edilmiştir. Çeşitli akademisyenlerin tavsiyeleri doğrultusunda son halini alan anket formu, öncelikle Bartın, Tokat, Elazığ ve Sakarya illerinde bulunan on adet otel işletme yöneticisi üzerinde pilot çalışma olarak yapılmıştır.

Yapılan pilot çalışmalar sonrasında, yine konusunda uzman akademisyenlerin tavsiyeleri doğrultusunda birtakım küçük değişiklikler yapılan anket formu, Turizm işletme belgeli tesislere, e-posta, mektup ve anketörler yardımıyla gönderilmiştir. Zaman kısıtı da göz önüne alınarak, anketlerin geri dönüşümü için yaklaşık 60 gün beklenmiştir. Doldurulup tarafımıza gönderilen anket formu 302'dir.

Özellikle yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçümünde psikolojik faktörlerin de etkili olduğu düşünülerek, ulaşılabildiği kadar otel işletmesi yöneticisiyle mülakat yapılmıştır. Ancak bu konudaki en büyük kısıt araştırma için ayrılan bütçenin yetersizliğidir. Bu kısıtlılık sebebiyle sadece, Aydın, Elazığ, Tokat, Ankara ve Nevşehir illerinde faaliyet gösteren 20 otel işletmesinde görevli yöneticileri kapsayan kısa süreli mülakatlar yapılabilmektedir.

### **Araştırmanın İçeriği**

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kaynak bağımlılığı kuramının teorik dayanakları ortaya konulmuş, kuramın öne sürdüğü tüm önermelere açıklık getirilmiştir. Bölümün sonlarına doğru, kaynak bağımlılığı ve bunun sonucu oluşan

asimetrik güç ilişkileri karşısında özerkliklerini kaybetme riskiyle karşı karşıya olan örgütlerin bağımlılığı yönetmek için ne tür stratejiler uygulayabileceği belirtilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel ideoloji kavramı içerik bazlı analize tabi tutularak; kaynak bağımlılığı ve örgütsel ideoloji kesişimi tüm boyutlarıyla detaylı bir biçimde incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise, ikinci bölümde ortaya konulmuş iki kuramın etkileşiminden doğan ilişki önergeler, bir model oluşturularak, bağımlı ve bağımsız değişkenler yardımıyla çözümlenmiştir.

Birinci bölüm dokuz alt bölümden oluşmaktadır. İlk aşamada, kaynak bağımlılığı kuramının kimler tarafından hangi aşamalardan geçirilerek ortaya çıktığı ve kurama ilişkin öncü çalışmalar incelenmiştir. Daha sonraki aşamalarda kaynak bağımlılığı kuramının nitel bazlı incelenmesine geçilmiş ve kuramı oluşturan her bir varsayım detaylandırılarak incelenmiştir. İkinci aşamada çevresel belirsizlikler karşısında örgütlerin mevcut durumu, üçüncü bölümde çevresel belirsizliklerin yarattığı bir sonuç olarak örgütlerarası ilişkiler ve bu ilişkilerin enstrümantal değeri, dördüncü bölümde kuramın can alıcı noktalarından biri olan bağımlılık ve güç faktörü, beşinci bölümde asimetrik güç ilişkileri sonucu örgütlerin dışarıdan kontrol edilmesi süreci açıklanmıştır.

Birinci bölümü oluşturan altıncı kısımda, dışsal baskılar sonucu gelecekteki varlıkları tehdit altında olan örgütlerde yönetimlerin aktif rolüne değinilmiş, bir sonraki kısımda ise yönetici algılamalarında oluşan bağımlılığın psikolojik ve yapısal boyutları değerlendirilmiştir. Yöneticilerin bağımlılık algılamalarına dayalı olarak özerkliklerini kaybetmesi ve bu özerklik kaybının olası sonuçları, sekizinci kısımda kaynak bağımlılığının bir sonucu olarak incelenmiştir. Bölümün son kısmında ise, özerkliğin geri kazanılması için kaynak bağımlılığın nasıl yönetileceğine dair stratejiler geliştirilmiştir. Bu bağlamda Emerson (1962), Blau (1964), Frooman (1999), Carroll, Antal ve Jerry (1990), Pfeffer ve Salancik (1978) ile Kotter (1979) tarafından öne sürülen stratejiler incelenmiştir.

Geleneksel olarak bilimsel önermeler basit özne/yüklem cümleleri olarak kavranmaktadır. Bilimsel önermelerin böyle kavranışı çağdaş bilim filozoflarının olduğu kadar Aristo gibi antik çağ filozoflarının eserlerinde de görülebilir. Ancak, tekil özne/yüklem önermeleri bilim dilinin çok küçük bir bölümünü oluştururlar. Bilimsel önermeler olgu ve olaylar arasındaki karmaşık ilişkileri ifade eder ve bilimsel

önermelerin kavranış biçimi, zaman-mekan ilişkileri, benzerlikler, neden-sonuç ilişkileri gibi çeşitli ilişkileri araştıran bilimin gerçek pratiğine uygun olmalıdır (Carnap, 1959: 137; Doğan, 2008). Özellikle ülkemizde birçok araştırmacı tarafından neden-sonuç ilişkileri üzerine kurulan bilimsel önermeler, basit özne/yüklem cümleleri olarak algılanmakta ve bu durum güçlü bir teorik alt yapı oluşturmaksızın bilimsel araştırmalar yapılmasına zemin hazırlamaktadır.

Kaynak bağımlılığı ve örgütsel ideoloji yaklaşımlarının etkileşimini ve bu etkileşimden doğan neden-sonuç ilişkilerinin incelenmesi amacıyla oluşturulan üçüncü bölümde, bilimsel önermelere yönelik belirtilen bu kavrayış mantığı esas alınarak güçlü bir teorik alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan eleştirel kaynak incelemesi, sadece iki yaklaşım üzerine yapılan çalışmaları değerlendirmemiş bunun dışında stratejik yönetim, örgüt kültürü, örgütsel performans, motivasyon gibi konularda yapılan çalışmaları da kapsamıştır.

İkinci bölüm, toplamda yedi alt kısımdan oluşmaktadır. İlk üç kısımda örgütsel ideoloji konusu, ideoloji kavramının tarihsel kökleri ve işlevlerinden başlayarak detaylı incelemeye tabi tutulmuştur. Dördüncü kısımda örgütlerde ideolojik değerleri meydana getiren yapısal boyutlara (ilerici karar alma,, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik) yer verilmiştir. Beşinci kısımdan itibaren, kaynak bağımlılığı örgütsel ideoloji kesişimi incelenmeye başlanmıştır. İlk olarak kaynak bağımlılığı kuramı ile örgütsel ideoloji kesişiminin kuramsal dayanakları ortaya konulmuş, sonraki kısımda ise örgütsel ideolojilerin ve bu ideoloji oluşturan her bir boyutun kaynak bağımlılığı sonucu nasıl etki altında olduğu kuramsal bilgiler ışığında değerlendirilmiştir. Son kısımda ise, örgütsel ideolojilerin ve bu ideolojileri oluşturan boyutların kaynak bağımlılığının yönetilmesindeki, dolayısıyla kaynak bağımlılığı düzeyinin düşmesindeki işlevselliği sorgulanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise, iki kuram arasındaki ilişkiyi önermeleri test etmek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuş, bu modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler, araştırmanın temel hipotezleri, yapılacak analizlere ilişkin matematiksel modeller ile birlikte belirlenmiştir. Sonraki aşamada oluşturulan modele ilişkin değişkenlere yönelik faktör analizleri yapılmış, uygulanan ölçekler güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek

amacıyla ilk olarak değişkenlerarası korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Daha sonra örgütsel ideolojilerin kaynak bağımlılığı düzeyine etkisini ortaya koymaya çalışan hipotezler çoklu regresyon analizleri yardımıyla test edilerek, ortaya çıkan sonuçlar ve gelecek çalışmalar için öneriler rapor edilmiştir.

# **BÖLÜM 1: ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER VE KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI**

## **Giriş**

Bilgi Çağı ve küreselleşme olgusu, örgütleri de içine alan toplumsal mekanizmaların bir gerçeği keşfetmesini sağladı: Toplumun inşa ettiği hiçbir oluşum kendisini dışarıda varlık gösteren sosyal, politik ve ekonomik çevreden soyutlayamaz. Bu anlayış biçimi ve çağı kavrayış mantığı, zamanla sosyal bilimlerde çeşitli kuramlarla desteklenmiş ve sorunsallaştırılmıştır. Sosyoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri, uluslararası ilişkiler, işletme, iktisat gibi birçok bilim dalı, insan ve onun oluşturduğu organizasyonların iç ve dış çevreleriyle olan ilişkilerini incelemeye koyulmuştur.

İşletme literatürüne bağlı bir kuram olan ve örgütlerin birbirleri ile karşılıklı etkileşimleri sonucu vuku bulan kaynak bağımlılığı kuramı da aynı mantıktan hareketle örgütlerin iç ve dış çevreleri ile olan ilişkilerini sorgulamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında, kaynak bağımlılığı kuramının teorik bazlı incelenmesi için tümdengelim mantığı ile belirli bir yöntem geliştirilmiştir. Bu bağlamda, çevreden başlayarak, örgüt popülasyonu ve salt örgüt eksenli oluşturulacak bir analiz süreci kaynak bağımlılığı kuramını açıklayıcı önermelerin incelenmesinde etkili bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda kaynak bağımlılığı kuramının üzerinde durduğu her bir varsayımın ve içeriğinin detaylandırılarak çözümlenmesi de daha gerçekçi ve anlamlı değerlendirmelerde bulunma imkanı sağlayacaktır. Bu tarz bir yaklaşımdan yola çıkıldığında, kaynak bağımlılığı kuramının ilk olarak örgütsel çevrenin yarattığı belirsizlikleri temel konu olarak alıp tartıştığı görülmektedir. Çevrenin yarattığı belirsizlik örgütleri geleceklerini güvence altına almaları için karşılıklı değişim ilişkilerine sürükler ve örgüt popülasyonunun birbirleriyle ilişkileri salt örgüt düzeyine indirildiğinde örgüt için birtakım olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurur.

### **1.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Ortaya Çıkışı**

Sanayi devriminden sonra uzunca bir süre örgütsel çevrenin sabit olduğu ve işletmenin çevreyi etkilediği düşüncesi hakim olmuştur. Ancak daha sonraları durumun hiçte böyle olmadığı işletmenin içinde bulunduğu çevreye uyum sağlaması gerektiğine ilişkin



görüşler ileri sürülmüş ve bu anlamda işletme ile çevresi arasında karşılıklı etkileşim ve bağımlılık bulunduğu ifade edilmiştir.

Yönetim yazınında modern yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması ile birlikte örgütlerin teknoloji ve çevre ile bağlantıları incelenmeye başlanmış ve örgütler birer açık sistemler olarak ele alınmıştır.

Açık sistem anlayışı, örgütlerin çevrelerinden enerji, bilgi ve materyal aldıklarını ve bunları çeşitli formlarda tekrar çevrelerine gönderdiklerini öne sürmektedir (Koçel, 2007: 186). Sistem yaklaşımının ortaya attığı açık sistem yaklaşımına göre, örgüt bulunduğu çevre içinde bir alt sistemdir ve örgütün tüm faaliyetleri kendi dışında kalan bu çevre tarafından etkilenmektedir (Baransel, 1993).

Üzerinde vurgu yapılan organizasyonel çevre ise, örgütün sınırları dışında olan karar verme birimlerinin karar verme işlemi sırasında göz önünde bulundurduğu fiziksel ve sosyal faktörler olarak tanımlanmaktadır (Duncan, 1972). Bu tanımdan yola çıkarak yapılan sınıflandırmalarda organizasyonel çevre değişik formlarda karakterize edilmiştir. Günümüzde bu konuda yapılan birçok araştırmanın veri olarak kullandığı sınıflandırma Kast ve Rozensweig (1981) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada organizasyonel çevre, genel çevre ve görev çevresi olarak ikiye ayrılmıştır. Kast ve Rozensweig (1981), genel çevreyi; kültürel, teknolojik, politik, hukuki, doğal, demografik, sosyal ve ekonomik çevre olarak sekiz bölüme ayırmıştır. Örgütlerin görev çevrelerini ise; müşteriler, rakipler, örgüte kaynak sağlayanlar, düzenleyici kuruluşlar ve işgörenler olarak kategorize etmiştir. Açık bir sistem olarak örgütlerin çevrelerini meydana getiren unsurların içinde, diğer örgütlerle olan karşılıklı ilişkileri önemli bir paya sahiptir ve örgütlerin geleceği ve performansı üzerinde etkili olan bir faktördür (Polat, 1992).

Açık sistem yaklaşımının ortaya çıkması ile birlikte örgütün sınırları dışında kalan çevresi ile etkileşimini derinlemesine inceleyen birçok kuram öne sürülmüştür (Durumsallık Yaklaşımı, Vekalet Kuramı, Şebeke Teorisi, Kurumsal Teori gibi.). Kaynak bağımlılığı teorisi de aynı şekilde sistem yaklaşımının öne sürdüğü açık sistem anlayışına paralel olarak işletme düşünürleri tarafından ortaya konulmuştur (Baransel, 1993).

Aldrich (1975) açık sistem modelinden başlayarak örgütsel çevre ve örgütlerarası ilişkilere yönelik öne sürülen 10 yıllık teori ve araştırmaları bir araya getirip, örgüt-çevre etkileşiminin bir uzantısı olarak “kaynak bağımlılığı modelini” geliştirmiştir (Mindlin ve Aldrich, 1975: 382).

Sonraki yıllarda Emerson’un sosyal değişim teorisinde incelediği güç modeli örgütsel düzeyde detaylandırılmış; Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından “kaynak bağımlılığı kuramı” olarak geliştirilmiştir.

Önceleri Aldrich ile Pfeffer ve çalışma arkadaşları tarafından 1970’lerin ilk yarısında ilk örnekleri görülen yaklaşımın öne sürdüğü varsayımın Aldrich ve Pfeffer’in ortak yazısında (1976) bir araya getirilmiştir. Ancak ifade ettiği bakış açısının etkisinin artması ve yaygınlaşması Pfeffer ve Salancik’in 1978 yılında kaleme aldığı “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” başlıklı kitabı ile olmuştur (Üsdiken, 2007: 77–78).

Örgütlerarası ilişkileri kaynak bağımlılığı perspektifinden inceleyen öncü çalışmalar; Aldrich (1979), Cook (1977), Jacobs (1974), Emerson (1962), Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından yapılan çalışmalardır.

Kaynak bağımlılığı düşünceleriyle ilgili görgül araştırmaların ilk örneklerini Pfeffer ve çalışma arkadaşlarının çalışmaları teşkil etmektedir. Bu araştırmalarda incelenen bağımlı değişkenler, örgütlerarası 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, birleşimi ve işlevleri (Pfeffer, 1973), şirket birleşmeleri (Pfeffer, 1972), yeni faaliyet alanlarına girme (Pfeffer, 1972) ve ortak şirket kurma girişimleridir (Pfeffer ve Nowak, 1976; Üsdiken, 2007: 99).

İkinci bir grup çalışmayı da, esasen Hickson ve çalışma arkadaşlarının (Hickson ve Diğerleri, 1971; Hinnings ve diğerleri, 1974) geliştirdiği kuramsal çerçevenin devamı niteliğindeki birimlerarası güç dağılımı ve bunların sonuçları hakkındaki incelemeler oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1974; Üsdiken, 2007: 100).

Araştırmacıların birçoğu kaynak bağımlılığı ilişkilerini doğrulamak için birleşik yollar üzerine çalışmışlardır. Pfeffer ve Leong (1977), birleşik fonlara üye acenteler arasındaki

bağımlılık ilişkilerinin güç ile ilişkisini açıklamıştır. Pfeffer ve Leong'a göre güç, her iki acentenin de dış kaynakları elde etme yeteneğinin bir işlevidir ve acenteler birleşik fonlar için önemlidir. Provan ve diğerleri (1980) birleşik fonlara bağlı acentelerin diğer acentelerle ortak girişimler kurmalarından dolayı, kaynakların tahsisinde daha verimli olduklarını ortaya koymuşlardır. Yine araştırmacıların bir kısmı sigorta şirketleri için kurulan bir dağıtım sistemini (Etkar, 1976) veya imalatçı-aracı tıbbi dağıtım ağlarını inceleyerek (Skinner ve Guiltinan, 1986) güç-bağımlılık ilişkilerini doğrulamışlardır.

Provan (1983), örgütlerarası ilişki ağlarının bir biçimi olarak federasyonları incelemiş ve bağımsız federasyonlar ile himaye altına alınmış federasyonlar arasında belirgin farklar ortaya çıkarmıştır.

Tüm bu öncü çalışmalardan elde edilen verilerin bir arada değerlendirilmesiyle "kaynak bağımlılığı kuramı"nın temel varsayımları ortaya çıkmıştır. Kuram, ilk olarak örgütlerin yaşam alanı bulduğu çevresel şartlara ve örgütler açısından bu çevresel şartların getirebileceği olası sonuçlara değinmektedir.

## **1.2. Çevresel Belirsizlikler Karşısında Örgütler**

Kaynak bağımlılığı kuramının en önemli varsayımlarından biri; çevrenin örgütün ihtiyaç duyduğu kıt ve değerli kaynaklara sahip olması ve örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları elde edip etmeyeceğine yönelik belirsizlikleri de bünyesinde taşımasıdır (Ulrich ve Barney, 1984).

Açık sistem modelinin öne sürdüğü örgütsel davranış hakkındaki teoriler kapalı sistem modelinin öne sürdüğü formal organizasyonun yerini almıştır. Teorisyenler dikkatlerini örgütün kendi dışında oluşan bu çevresel kısıtlara ve koşullara çevirmişlerdir. Thompson bu konuda şu ifadeleri kullanmıştır: "Biz örgütleri açık sistemler olarak karmaşık bir yapıda düşünüyoruz. Bu nedenle örgütler kararsızlık ve belirsizliklerle yüzyüzedirler. Fakat aynı zamanda rasyonelliğin gerektirdiği biçimde kararlı olmaya ve belirsizliği ortadan kaldırmaya ihtiyaç duyarlar" (Thompson, 1967: 10).

Örgütler açısından hangi çevresel faktörlerin belirsizlik yaratabileceğini ortaya koymak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda ortaya koyulan öncü çalışmalar Lawrence ve Lorsh (1969) ve Duncan (1972) tarafından yapılan çalışmalardır. Lawrence ve Lorsh, bir örgütün veya örgüt içindeki birimlerin ilişkili oldukları çevrenin

aşağıdaki üç boyut itibari ile farklı olabileceğini varsaymıştır (Lawrence ve Lorsh, 1969; Koçel, 2007: 225):

- Koşullardaki zaman içinde değişme hızı,
- Belirli bir zamandaki koşullar hakkında bilgi elde etmedeki belirsizlik derecesi,
- Çeşitli kararların sonuçları hakkında geri bildirim elde etmekte geçen süre.

Duncan (1972) beş dışsal çevre bileşenin belirsizlik yaratabileceğini öne sürmektedir. Bunlar; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sosyo-politik çevreler ve teknolojik çevrelerdir (Duncan, 1972: 318). Ancak Duncan, bu bileşenleri ayrıştırarak incelemek yerine bu beş boyuta yönelik çıkan sonuçları basit-karmaşık, dinamik-statik çevreler olarak birleştirme yoluna gitmiştir.

Miles ve Snow (1978), çevresel bileşenleri altı genel kategoriye ayırarak incelemiş ve her birinin belirsizlik derecesini ölçmüştür. Bu çevre bileşenleri; hammadde ve kaynak sağlayanlar, rakip faaliyetler, müşteriler, sermaye pazarı-finansal Pazar, hükümet düzenlemeleri, işçi sendikalarının faaliyetleridir (Miles ve Snow, 1978: Miller, 1993: 705).

Örgütsel hedeflere ulaşabilmenin temel şartı, iş pozisyonlarında çevrenin yarattığı belirsizliği ortadan kaldırmaktır. Belirsizlik, örgütlerin kaynakları kullanımı yönünde etkili bir plan yapmasını engeller. Zorda kalan örgütler bu gibi durumları önceden sezmek yerine umulmadık olaylara tepki göstermeyi tercih ederlerse kaynak değişimi planları da etkisini kaybeder. Sonuç olarak, değişim partnerlerinin birbirlerine özel hizmetlere ilişkin yatırım yapma istekliliği çevrenin yarattığı belirsizlikler nedeniyle sekteye uğramış olur (Buchanan, 1992: 68).

### **1.3. Örgütlerarası İlişkiler ve Kaynak Değişimi**

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının temelinde yatan varsayım; çok az örgütün içsel olarak kendi kendine yettiğidir. Örgütlerin kritik kaynakları ile ilgili olarak iki problem söz konusudur (Heide, 1994: 73):

- 1) Kendi kendine yeterlilikten yoksun olma, kritik kaynakların elde edildiği taraflar üzerinde potansiyel bağımlılık yaratır.
- 2) Bu potansiyel bağımlılık örgütlerin aldıkları kararlarda belirsizlik ortaya çıkarır. Kaynak akışının boyutu firmaların kontrolünden çıkar ve tam olarak tahmin edilemez duruma gelir.

Eğer örgütler kendi kendilerini besleyen oluşumlar olsaydı, örgütlerarası analizlere çok az ihtiyaç duyulacaktı. Bu yüzden kaynak bağımlılığı kuramının en önemli varsayımlardan biri, çok sayıda örgütün diğer firmalarla bağlantı içinde olacağı ve bunun da bir ilişkinin kurulmasını başlatabileceğidir. Tabi bu ilişkinin kurulmasında sadece bu faktör değil, bilinçlenme ve konsensüs faktörleri de vardır. Bilinçlenme; örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayacağı diğer örgütlerdeki muhtemel kaynakların bilincinde olmalarıdır. Konsensüs ise; taraflarca belirlenen örgütsel hedef ve hizmetler hususunda fikir birliğinin olması anlamındadır (Van de Ven, 1976: 31). Bu şekilde örgütler birbirleri ile kaynak ilişkilerini oluşturmaya başlarlar ve kaynak bağımlılığı kuramının temel öngörülleri ilişkilerin başlamasıyla ortaya çıkar.

Kaynak bağımlılığı teorisinin temel önermesine göre, örgütler diğer firmalarla formal ve yarı formal bağlantılar kurarak, değişim ilişkilerinin yapısını tasarlayarak bağımlılığı yönetmek ve çevresel belirsizlikleri azaltmaya çalışacaktır (Ulrich ve Barney, 1984). Bu gibi bağlantıların farklı türleri olan sözleşmeler (Miles, Snow ve Pfeffer, 1974), ortak girişimler (Pfeffer ve Nowak, 1976) ve tüm birleşmeler (Pfeffer, 1972) günümüze kadar gelen literatürde önerilmiştir. Firmalar arası bu tür bağlantıların kurulması kavramsal olarak bu literatürde bağımlılık ve belirsizlik problemlerini değişim ortaklarıyla koordinasyonların boyutunu arttırarak veya “anlaşmalı çevreler” oluşturarak çözmek için önerilmiştir (Cyert ve March, 1963). Literatürde bu tür global alternatif stratejilerin belirsizlik ve bağımlılıkların çözümü için önemli olduğu tartışılmasına karşın, ihtiyaçlar terminolojisinin pek çok kısmında stratejilerin sadece bir örgüt için etkili olduğu ve yalnızca ona fayda sağladığı öne sürülmektedir (Scott, 1987; Heide, 1994).

### 1.3.1. Örgütlerarası İlişkiler: Kavramsal Çerçeve

Örgütlerarası ilişkiler, bir örgüt ile çevresindeki bir veya daha fazla örgüt arasında meydana gelen bağlantılar, işlemler ve akışlara dayalı olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1990: 241).

Örgütlerarası ilişkiler örgütsel davranışları anlamak ve modellendirmek için alternatif bir yol geliştirmeye çalışır (Goes ve Park, 1997: 673). Örgütlerarası ilişkiler bilgiye, teknoloji transferine, yasal ve kaynak değişimine dayalı paylaşımlar için fırsatlar geliştirerek örgütlerin yenilikçi kapasitesini büyütmeyi düşündürür (Nohria ve Eccles, 1992).

Örgütlerarası ilişkiler örgüt düzeyinde stratejik çıktıları etkiler. Örgütlerarası işbirliğine dayalı ilişkiler verimli olursa, örgüt bu ilişkileri çeşitli örgütsel, yasal ve yönetsel yapılarda biçimlendirme yoluna gider. Öncül araştırmalar bu tür ilişkileri stratejik ortaklıklar, katılım ortaklıkları, konsorsiyumlar, kaynak düzenlemeleri gibi çeşitli şekillerde incelemiştir (Goes ve Park, 1997: 676).

1960 yılından günümüze kadar geçen sürede Örgütlerarası ilişkiler literatürü, örgütlerarası ilişkilerin niçin ortaya çıktığını kurumsal, politik ve ekonomik bakış açıları ile açıklamaya çalışmıştır. 1990 yılında Oliver, bu konuda yapılan çalışmalarını birleştirerek örgütlerarası ilişkileri motive eden faktörleri altı bölümde toplamıştır. Bu faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilir (Oliver, 1990: 243-249):

- Gereklilik (Necessity): Bir örgüt gerekli yasal veya yapısal düzenleme ihtiyaçlarını karşılamak için diğer örgütlerle sık sık bağlantılar kurar veya mübadeleye girer.
- Asimetri (Asymmetry): Asimetrik durum başka örgüt ve onların kaynakları üzerindeki güç ve kontrol uygulaması için potansiyel tarafından yol açılan örgütsel ilişkilerden bahseder. Kaynak bağımlılığı kuramı bu ilişkileri derinlemesine analiz etmektedir.
- Karşılıklılık (Reciprocity): Bu motivasyon faktörü asimetrik duruma zıt olarak, örgütlerarasında baskı, güç ve kontrolden ziyade, kurumsal işbirliği ve koordinasyon olduğunu vurgular.

- Verimlilik (Efficiency): Dış çevreden ziyade içsel bir durumdur. Örgütlerarası ilişkiler, örgütlerin içsel girdi ve çıktı oranlarını geliştirmek için örgütün teşebbüsü tarafından yönetilir.
- Denge (Stability): Örgütlerarası ilişkiler literatüründe, ilişkilerin şekli sık sık çevresel belirsizliğe göre uyarlanmış olarak karakterize edilmiştir. Çevresel belirsizlik kaynak kıtlığı, çevresel dalgalanmalar, değişim ortaklarının varlığı tarafından meydana gelebilir. Belirsizlik, ilişkilerin kurulması ve yönetilmesi ile dengeli, tahmin edilebilir ve güvenilir hale getirilebilir.
- Meşruiyet (Legitimacy): Örgütsel meşruluğun ilerlemesi, karşılıklı ilişkilere yönelik örgütsel karar almada bir motivasyon kaynağıdır. Kurumsal teori, kurumsal çevrelerin örgütler üzerinde örgütlerin faaliyet ve çıktılarına haklı çıkarmaya yönelik bir baskı oluşturduğunu öne sürmektedir. Bu baskılar ile örgütler meşruluklarını, hüküm süren normlar, kurallar, inançlarla aynı fikirde görünerek ilerletmeye çalışır.

### 1.3.2. Örgütlerarası İlişki Formları

Örgütlerarası ilişkilerin ne şekilde ortaya çıktığını inceleyen ilk çalışmalar, örgütlerarası yapıların arkasındaki güç olarak karşılıklı mübadeleye odaklanmıştır (Levine ve White, 1961; Benson 1975; Blau, 1964; Cook, 1977; Warren, 1967).

Whetten (1981), örgütlerarası ilişkileri kuruluş biçimleri ve amaçlarına göre dört farklı başlıkta incelemiştir. Bunlar; Dyadic (İkili) ilişkiler, örgüt kümesi, eylem kümeleri ve şebekelerdir (networks). *Dyadic (ikili) ilişkiler*; iki organizasyonun genel bir hedefin başarılması için karşılıklı faydaya dayalı işbirliği kurmaları haline ortaya çıkmaktadır. *Örgüt kümesi*, bir organizasyon tarafından kurulan örgütlerarası ilişkiler toplamını ifade eder. Örgüt kümesi odak bir örgüt etrafında oluşturulur. *Eylem kümeleri* ise, temelde amaç ilişkilerine dayanır. Spesifik bir amacı başarmak için ortak çalışmaya dayalı örgütlerarası koalisyonları ifade eder. *Şebekeler*, örgüt kümesi, ikili ilişkiler veya eylem kümelerine bakmaksızın bir popülasyondaki örgütler arasındaki karşılıklı etkileşimlerden oluşmaktadır. Bu şekilde bir şebeke içindeki birkaç örgüt önemli bir güç elde ederek hiyerarşik bir yapılanma oluşturabilir.

Galaskiewicz (1985), Örgütlerarası ilişkilerin üç farklı arenada cereyan ettiğini öne sürmüştür. Bu üç arena; politik savunuculuk, örgütsel meşruiyet ile kaynak temini ve tahsisi arenalarıdır. *Politik savunuculuk* arenasında araştırmacılar örgütlerin kolektif eylem çabalarına ve koalisyon biçimlerine dikkat çekmişlerdir. *Örgütsel meşruiyet* arenasında ise araştırmacılar ileri derecede meşrulaşmış toplumsal ve/veya sosyal semboller ile örgütsel kimliğin saptanmasına yönelik örgütsel çabaları incelemektedir. *Kaynak temini ve tahsisi* arenasında analistler, güç-bağımlılık ilişkilerinin oluşumu ve çevresel belirsizliklerin giderilmesi yönündeki sorunsallar üzerine odaklanmışlardır. Daha ileriki çalışmalarda bu üç farklı ilişkiler arenası; ikili ilişkiler (Reid, 1964; Galaskiewicz ve Marsden, 1978), eylem kümeleri (Stern, 1979; Alford, 1975; Hirsch, 1972) ve Şebekeler (Burt, 1983) düzeyinde analiz edilmiştir.

Goes ve Park, 1997 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütlerarası ilişki formlarına farklı bir boyut getirmiştir. Özellikle yönetim literatüründe çevreye uyum yaklaşımlarının incelenmeye başlanmasıyla araştırmacılar örgütlerarası ilişkileri formal ve informal ilişkiler olarak kategorize etme yoluna gitmişlerdir. İlişkileri; yapısal, idari, kurumsal ve kaynağa dayalı ilişkiler olarak dört başlıkta incelemiştir. *Yapısal ilişkiler*, örgütsel yapıları modernleştirmek ve yeni yönetsel yapı formlarını teşvik etmek için kurulan ilişkileri ifade etmektedir. *İdari ilişkiler*, yönetim sözleşmeleri gibi örgütlerin kaynak ve yeteneklerini geliştirmek için kurdukları ilişkilerdir. *Kurumsal ilişkiler* ise, örgütlerin çevreleri ile eşbiçimli yapı kazanarak ayakta kalabilmeleri için kurulan ilişkileri ifade eder.

Goes ve Park'a (1997) göre, yapısal, idari ve kurumsal ilişkiler örgütlerin formal yapıda kurdukları ilişkilerdir. Ancak örgütlerarası ilişki formlarının dördüncü boyutunu meydana getiren *kaynağa dayalı ilişkiler* informal yapıda ilişkilerdir ve kaynak değişimleri bağımsız faaliyetler şeklinde meydana gelir. Kaynak değişimine dayalı ilişki ve işlemlerde katılımcı örgütlerin bilinçli katılımı söz konusudur. Bu perspektifte kaynak ilişkisine giren örgütler arasındaki işlemler örgütlerarası ilişkilerin incelenmesindeki temel konu olmuştur.

### **1.3.3. Örgütlerarası İlişkilerin Enstrümantal Değeri**

Ekonomistler, kaynak temini ve tahsisine yönelik örgütlerarası ilişkilere açıklık getirmek amacıyla neoklasik mikroekonomik teorinin açık rekabetçi pazar anlayışını



ileri sürmüşlerdir. Buna göre, örgütler rekabetçi aktörler olarak görülmüş ve her çabanın belirlenen hedeflere ulaşmak için olduğu varsayılmıştır (Laumann, 1978: 455). Ancak sosyologlar ve örgüt kuramcıları örgütlerarası kaynak temini ve tahsisi yönündeki ilişkilerin analizine özel bir hassaslık göstererek kaynak temini ve tahsisi sürecini araştırmalarında merkezi konuma almışlardır (Galaskiewicz, 1985: 282).

Örgütlerarası ilişkilerin kurulmasında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için gerekli olan hizmet, ürün, materyal veya gelirlerin doğrudan temin edilmesi ağır basan bir nedendir (Whetten, 1981; Aldrich, 1979: 319). Kaynak temini yönünden örgütlerarası ilişkilerin incelenmesinde açık sistem perspektifini göz önüne almak gerekmektedir. Aynı zamanda örgütlerin otonomi elde etmek için büyük çaba sarfettikleri bilimsel çevrelerce kabul görmektedir (Galaskiewicz, 1985: 282).

Hiçbir örgüt kendi kendine yeterli değildir. Örgütler ticari ortaklarından girdi olarak kullanmak için hammadde temin ederler veya çıktılarını yönlendirmede pazarlar için güvenirlere. Çünkü bu kaynaklar örgütlerin operasyonları için büyük önem arz eder ve çünkü bu kaynakları elde edebilirlik derecesi sınırlıdır. Bu nedenle kaynak değişimine dayalı ikili ilişkiler örgütler için çok önemli bir konuma sahiptir. Örgütler kritik kaynakları kontrol edebilmek için ticari ortaklarıyla olan ilişkilerini geliştirirler ve ilerletirler. Böyle yaparak, örgütler sahip oldukları kaynaklara güvenerek iç ve dış çevrelerine taahhütlerde bulunurlar. Bu taahhütler, örgütlerin içinde ve dışında kaynakların akışının devam edeceğini temin etmesi olarak açıklanır. Taahhütler zamanla bir yükümlülüğe dönüşür, bununla birlikte örgütlerin kaynaklarını etkileyici bir biçimde amaç ve hedeflerini takip için görevlendirmelerini sağlar (Buchanan, 1992: 65).

Aldrich (1976) ve Benson (1973, 1975) da, örgütsel idarelerin güvenli ve düzenli bir kaynak akışını devam ettirmek amacıyla örgütlerarası bir ilişkiler ağı kurduklarını ifade etmişlerdir.

Aynı zamanda kaynağa dayalı verimli ilişkiler kurarak örgütlerin geleceklerini güvence altına almalarının yanı sıra, birtakım araştırmacılara göre kaynağa dayalı ilişkiler örgütler için zaman içinde birçok riski ve tehdidi de beraberinde getirir. Güç-bağımlılık perspektifine göre; eğer başka bir şansı olsaydı, örgütler sonradan gelen faaliyetleri kısıtladığı gerekçesiyle örgütlerarası ilişkiler kurmayı tercih etmezlerdi (Zeit, 1980: 75).

Bir örgüt diğeri bir örgüt ile kaynağa dayalı bir ilişki içine girdiğinde a) bağımsız faaliyetlerine yönelik özgürlüklerinden taviz vermek zorunda kalır, b) kendi etki alanı ve sorunları üzerindeki kontrolünü devam ettirmeyi tercih eder ve diğeri örgütlerle olan ilişkilerini de devam ettirebilmek için kıt kaynaklara ve enerjiye yatırım yapar. Bu yatırımların geri dönüşümü ise sık sık belirsiz ve anlaşılmazdır. Bu nedenlerden dolayı bir örgüt mecbur olmadıkça bir örgütlerarası ilişki içine girmeyi tercih etmez (Gouldner, 1959: 250).

Örgütlerarası kaynağa dayalı ilişkileri zorunu kılan 2 önemli neden vardır (Van de Ven, 1976: 25):

- İçsel kaynak ihtiyacı
- Bir dışsal probleme ve/veya fırsata olan bağlılık.

İlk neden genellikle örgütlerin kendi çıkarlarına ulaşmak için içsel nedenleridir. İkincisi ise, örgütlerin etki alanını aşan fırsatlar, ihtiyaçlar veya problemler hakkında bilgi veren dışsal bir uyarıdır. İlki örgütsel plan ve değişimlerin bir ürünüdür, ikincisi ise örgütlerarası planlama ve değişimden kaynaklanır. İlki daha somut ve proje odaklı iken, ikincisi daha dağınıktır ve değişim ihtiyacı öncelikleri kaynak dağıtım kanalları veya güç-bağımlılık ilişkileri bilincinden meydana gelir (Van de Ven, 1976: 25). Guetzkow (1966) ise örgütlerarası faaliyetlerin kökünün her örgüt için içsel olduğunu belirtmiştir.

Örgütlerarası ilişkilere yönelik literatür, bir örgütün performansını arttırmak için algılanan enstrümantal değerinden dolayı diğeri örgütlerle bağlantılar kurduğunu belirtmektedir (Whetten ve Leung, 1979: 326).

Türk'e göre (1972), Örgütlerarası ilişkiler kurma ihtiyacı beklide örgütlerin diğeri örgütlerle karşılıklı bağımlılığı konusunda bilinçlenmesi ve bu durumun koordinasyonla sonuçlanması ile ilişkilidir. Koordinasyon ise çevrenin kontrol edilmesi stratejisi olarak ifade edilebilir (Türk, 1972: 40). Yuchtman ve Seashore (1967), kaynak kontrolünün örgütsel verimliliğinin ölçümü için başlıca kriter olduğunu belirtmiştir. Çünkü bir örgütün performansı sonuçta çevresel bileşenler üzerinde kontrolün elde edilebilmesinin bir işlevidir.

İster içsel ister dışsal bir ihtiyacın sonucu olsun, kaynak değişimine dayalı ilişkileri inceleyen araştırmacılar bu tür ilişkilerin bünyesinde çeşitli düzeylerde bağımlılık ve güç faktörünü bulundurabileceğini belirtmişlerdir (Emerson, 1962; Blau, 1964; Thompson, 1967). Kaynak bağımlılığı kuramı, bu araştırmalardan hareketle örgütlerarası ilişkiler sonucu gerçekleşen kaynak değişimlerinin altında yatan bağımlılık ve güç faktörünün altını çizmiş ve bu konuda birtakım önemli varsayımlar geliştirmiştir.

#### **1.4. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Bağımlılık ve Güç Faktörü**

Örgütlerarası ilişkileri, kaynağa dayalı ilişkiler perspektifinden ele alarak derin bir analize tabi tutan kaynak bağımlılığı kuramını yönetim yazınında bir paradigma haline getiren başlıca sorunsal, çevresel baskı ve taleplere dayalı (Üsdiken, 2007: 77) ilişkiler sonucunda ortaya çıkan tek taraflı veya karşılıklı bağımlılık ve güç faktörüdür.

Çeşitli derecelerde tüm örgütler çevrelerine (veya diğer örgütlere) bağımlıdırlar (Van De Ven, 1976: 31; Aiken ve Hegen, 1968: 914–915). Bu tür karşılıklı bağımlılıklar örgütlerin kaynaklara olan ihtiyaçları yüzünden ortaya çıkmış ve bu bağımlılıklara neden olan kaynaklar yalnızca parasal değil; personel, bilgi, fiziksel kaynak, müşteriler ve yeni pazarları da içine alan bir öğedir. Örgütleri çevrelerine bağımlı hale getiren kaynakları ve örgütlerin bu kaynaklara olan bağımlılık düzeyini Kotter (1979) altı boyutta incelemiştir. Kotter'e göre örgütler yüksek düzeyde müşterilere ve potansiyel müşterilere, yine yüksek düzeyde çevredeki girişimcilere, orta düzeyde endüstrideki rekabete, orta veya düşük düzeyde bankalara, düşük düzeyde işgücü piyasalarına ve çok düşük düzeyde kaynak sağlayıcılara bağımlıdırlar (Kotter, 1979: 88) (Bkz: Tablo 1).

Kaynak bağımlılığı kuramının ima ettiği, örgütlerarası ilişkilerin kurulmasındaki motivasyonları anahtar değişkenler olarak alıp bağımlılık ve belirsizliklerin saptanmasıdır. Bununla birlikte, bu kuram sözleşmeler ve ortak girişimler gibi global alternatif stratejilerin yanında, örgütlerarası ilişkilerin yönetilmesi ile ilgili spesifik mekanizmalara ışık tutmaktadır (Heide, 1994: 73).

**Tablo 1: Örgütlerin Dışsal Faktörlere Yönelik Bağımlılık Ağları**

<b>Dışsal Faktör</b>	<b>Bağımlılık Derecesi</b>	<b>Bağımlılığın Temeli</b>
Endüstrideki müşteriler ve potansiyel müşteriler	Sadece biri olarak düşünüldüğünde düşük ancak tamamı yüksek	Tüm gelirler müşterilerden elde edilir. Fakat en büyük müşteri 4 yıllık sürede şirket gelirinin sadece %3'ünü karşılar.
Ücra Girişimciler	Yüksek	Tüm stokların %65'ine sahiptirler.
Endüstrideki Rekabet	Orta	25 firma aynı üretimi yapar. Biri tarafından yapılan önemli bir teknik hamle kısa sürede can yakabilir.
Bankalar	Orta-Düşük	200.000 Dolar kredi verirler.
İşgücü Pazarları	Düşük	İhtiyaç olunan yetenekler sınırlı sayıda tedarik edilir. Fakat bu tedarik ihtiyaçlardan daha çok önemlidir.
Materyal Tedarikçileri	Çok Düşük	Her alanda bol miktarda tedarikçi vardır.

**Kaynak:** Kotter (1979: 88)

#### **1.4.1. Bağımlılık ve Güç Kavramları**

Raymond Duvall (1978), alışlagelmiş günlük dilde bağımlılık kavramına iki temel anlam getirmiştir. Bir taraftan bağımlılık, başka bir şey tarafından şarta bağlanmış bir etki durumu olarak açıklanmış ve nedensel bir algı içinde tanımlanmıştır. Keohane ve Nye (1973), bu kullanımı referans göstererek bağımlılığı, dışsal güçler tarafından önemli derecede etkilenme durumu olarak tanımlamışlardır. Diğer taraftan ise bağımlılıktan bir bağımlılık ilişkisi olarak söz edilmiş ve bu ilişkide bireyin bir başka şey tarafından desteklenmesinin veya bir ihtiyacı yerine getirmek için başka bir şeye güvenilmesi gerekliliğinin altı çizilmiştir (Keohane ve Nye, 1973: 122).

Bu iki farklı tanımlamanın ardından ekonomistler, sosyologlar ve örgüt kuramcıları kendi aralarında ve birbirleriyle bağımlılık kavramına hangi anlamın yükleneceği hususunda fikir ayrılıklarına düşmüşlerdir. Bağımlılığın “duyarlılık” çerçevesinde mi

yoksa “hasar yaratabilir” bir olgu olarak mı kavramsallaştırılması gerektiği çeşitli alanlarda tartışma konusu olmuştur. Cooper’ın 1968 yılında kaleme aldığı “The Economics of Interdependence” (Karşılıklı Bağımlılık Ekonomileri) adlı kitabında bağımlılık, “duyarlı karşılıklı bağımlılık” ve “hasar yaratabilen karşılıklı bağımlılık” olarak iki şekilde temellendirilmiş ve karşılıklı ilişkiler sürecinin bu iki bağımlılık türünün belirleyicisi olduğunu belirtilmiştir (Baldwin, 1980: 475).

1950’den beri sosyal güç analizlerinin en önemli unsurlarından biri gücün ilişkisel tanımı olmuştur. Güç, gücü yönetenlerin bir niteliği olarak tanımlanmak yerine; iki veya daha fazla aktör arasındaki eylemsel ve kabul edilmiş bir ilişki olarak tanımlanmıştır. Böylece, bağımlılıktan bir güç terimi olarak bahsetmek, en az bir başka aktörün varolması anlamına gelmektedir. Böylece bir araştırmacı bağımlılığı ve gücü tanımladığı bunun kimi ilgilendirdiği sorusunu soracaktır (Baldwin, 1980: 496).

Güç ilişkileri çeşitli şekillerde boyutlandırılabilir. Bu boyutların çoğu bir güç ilişkisine netlik kazandırmak içindir. Bu boyutlardan ilki, bir güç ilişkisinin “kapsamlı” veya “azami özellikleriyle” tanımlanmasını kapsamaktadır. Bir güç ilişkisinin bir bütün olarak tanımlanması (örneğin zayıf ve güçlü aktörleri ile birlikte) güç ilişkilerinin nedenlerinin, ne anlama geldiğinin, zamanının ve maliyetinin vs. detaylı bir şekilde incelenmesini sağlayacaktır. Ancak güç ilişkilerinin azami özellikleriyle incelenmesi, ilişkilerin detaylarına inilmesini engelleyecektir. (Baldwin, 1980: 497).

Robert Dahl, 1957 yılında yazmış olduğu “The Concept of Power” (Güç Kavramı) adlı çalışmasında bağımlılık kavramına değinmiştir. Dahl’a göre, gücün temel sezgisel kavramı, bağımlılığın temel sezgisel kavramı ile aynı algılanabilir. Bu açıklama, bağımlılık kavramının tartışılmasında bir başvuru kaynağı olmuştur. Yine Packenham (1974), bağımlılığı gücün bir biçimi olarak incelemenin bir avantaj olduğunu açıklamıştır. Bu şekilde güç üzerindeki literatürün bize bağımlılığın ne anlama geldiği hakkında bazı şeyler öğreteceğini savunmuştur. İlk olarak sosyal gücün analizinde bağımlılık kavramı gücün bir biçimi olarak sosyal bilimler araştırmalarında kullanılmıştır (Baldwin, 1980: 496).

Güç örgüt literatüründe sadece bağımlılıkla eşdeğer biçimde tanımlanmamıştır. Bir tanımlamaya göre güç, arzu edilen sonuç ve hedefe ulaşmak için sosyal aktörlerin diğer sosyal aktörler üzerinde uyguladıkları direnç olarak açıklanmıştır (Dahl, 1957; Astley

ve Sachdeva, 1984: 104). Bu tanımlamadan hareketle akademik camiada, örgütlerarası güç ilişkilerinin ağırlığı veya miktarı ile ilgili önemli bir boyut tartışılmaya başlanmıştır. Bu boyut güç ilişkisinin bir aktörün diğeri üzerinde yarattığı etkinin derecesi ile ilgilidir.

Bir başka açıklamaya göre güç, bir aktörün başkalarının bağımlı olduğu kaynaklar üzerinde kontrolü ele geçirme kapasitesidir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yine bir başka tanımlamaya göre ise güç, iş akışı ilişkilerinin oluşturduğu bir ağ içinde bir aktörün merkezi konumda olmasıdır (Astley ve Sachdeva, 1984: 105).

#### **1.4.2. Değişim Yaklaşımı ile Kaynak Bağımlılığı Kuramının Karşılaştırılması**

Sosyologlar ve örgüt kuramcıları tarafından “değişim yaklaşımı” ve “kaynak bağımlılığı yaklaşımı” olmak üzere iki birbirine rakip yaklaşım örgütlerarası ilişkileri kavramsallaştırmada kullanılmıştır.

Bu yaklaşımlardan ilki olan *değişim perspektifinde*; ilişkiler iki veya daha fazla örgütün karşılıklı fayda ve kazancına hizmet eder. Herhangi bir örgütün kaynak liderliği ilişki formunda içsel motivasyondur. Çünkü her biri karşılıklı faaliyetlerle, özerkliklerini devamlı kılarak, belirlenen amaçlara ulaşmanın daha iyi olacağını algılar. Bu tür ilişki formlarının kaynakların kıt ve değerli olduğu dönemlerde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Levine ve White, 1961; Tuite, 1972; Aiken ve Hage, 1968). Aynı zamanda değişim yaklaşımı, örgütlerarası ilişkilerde yüksek düzeyde çatışma ve pazarlık yerine katılımcılar arasında beraberliği ve problem çözmeyi önermiştir (Guetzkow, 1966; Marc ve Simon, 1958; Walton, 1965; Schmidt ve Kochan, 1977).

Değişim yaklaşımı, örgütlerarası ilişkilerin çalışılmasında baskın bir perspektif olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımı savunan teorisyenler kıt kaynakların uzmanlaşmayı teşvik ettiğini ve örgütsel karşılıklı bağımlılığı ve kaynak bağımlılığını yarattığını öne sürmektedirler. Değişim ilişkilerinden dolayı, uzmanlaşmış işlevler gerçekleştiren örgütler faaliyetlerinde kritik kaynakları elde edebilirler (Skinner ve Guiltinan, 1986: 702).

Sosyologlar ve örgüt kuramcılarının göre; örgütlerarası işe yarar bir ilişki, iki yada daha fazla örgüt arasında sosyal bir eylem sistemi olarak kavramsallaştırılabilir. Bir örgütlerarası ilişki kavramsal olarak sosyal bir eylem sistemi olarak tanımlanırsa, kolektif davranışların organize edilmiş bir formu olarak sergilenir. İki veya daha fazla

örgüt bir ilişki içine girdiklerinde sosyal bir sistem oluşturmuş olurlar (Van de Ven, 1976: 25). Bu nedenle kaynaklara dayalı örgütlerarası ilişkiler ve bu ilişkilerin oluşturduğu süreç ve sonuçları “sosyal değişim teorisi” baz alınarak derinlemesine incelenebilmiştir.

Sosyal değişim teorisi dinamik süreçler olarak ilişkilerin değişimini gösteren bir teoridir. Sosyal değişim teorisi, öne sürdüğü varsayımlarla kaynaklara dayalı ilişkilerin bir sonucu olan güç-bağımlılık ilişkilerine ve çevresel belirsizlik sorunsalına rasyonel bir bakış açısı getirilmesini sağlamıştır. Kaynak bağımlılığı kuramının temelleri de bu teori ile atılmıştır.

Homans'ın (1958), kişilerarası davranışlar hakkındaki çalışmaları karşılıklı etkileşimin bir süreç olduğunu ve bu süreçte iki katılımcı tarafın faaliyetlerini doğrudan karşılıklı olarak yürüttüklerini, değerli kaynakları değiş tokuş ettiklerini öne sürmektedir. Taraflar birbirleri ile karşılıklı faaliyetlerine, değişim işlemlerinin çekici bir alternatif olduğunu algıladıkları sürece devam edeceklerdir. Diğer taraftan, taraflar ihtiyaçlarını temin edebildikleri daha değerli olan başka taraflar bulduklarında bu ilişki daha iyi ve etkili olur. Dolayısıyla, etkileşim halinde olan iki kişi çeşitli durumlarla karşı karşıya geldiklerinde birbirlerinin ihtiyaçlarına uyum sağlamak için kaynaklarında değişiklik yapmak zorunda kalabilir. İki taraf arasındaki bir değişim ilişkisinde tarafların biri veya her ikisi de karşılıklı ihtiyaçlara karşı adapte olmayı umut ederler.

Homans'ın bu görüşleri sonraki yıllarda Emerson (1962) ve Blau (1974) tarafından geliştirilerek ve Jacob (1974) tarafından operasyonel önermeler haline getirilerek sosyal değişim teorisi adını almıştır. Bu teoride, örgütlerarası ilişkiler için iki mekanizmanın adaptasyonunun gerekliliği öne sürülmüştür: güven ve güç...

Sosyal değişim sürecinde güvenin inşası can alıcı bir unsurdur. Saf ekonomik değişimde, katılımcılar arasındaki değiş-tokuş eş zamanlı olarak veya kısa zamanda uygulanabilir. Ancak sosyal değişim teorisi, tersine, güvenilirliğin zamanla kendini gösterdiğini öne sürmektedir. Aktörler güvenilirliğini değişim ilişkileri süresince birbirlerine gösterebilirler. Örneğin bu şekilde güvenilirliği ortaya koymanın önemli yollarından biri, tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarına uyum sağlamaları olabilir (Hallen ve Diğerleri, 1991: 31).

Sosyal değişimde gücün rolü Emerson (1962) tarafından geliştirilmiştir. Onun formülasyonunda; bir değişim ilişkisinde iki aktör arasındaki göreceli bağımlılık, onların göreceli gücünü belirler. Güç başkalarının ihtiyaç duyduğu kaynaklara ve kaynakların alternatif kaynaklarına sahip olarak elde edilir. Bu içerik bir ilişkide bir aktörün yapısal potansiyel gücü olarak belirtilir ve bu sayede bir aktör diğerini ihtiyaçlarına boyun eğmek yönünde etkileyebilir (Emerson, 1962: 32).

Schmidt ve Kochan'a göre (1977) değişim ve kaynak bağımlılığı yaklaşımlarının birbirlerinden bağımsız olarak gelişmiş olması bir talihsizliktir. Çünkü örgütlerarası ilişkilerin doğası önerilen bu ayrımlar kadar basit değildir. Hiçbir örgüt diğer örgütlerle olan ilişkilerinde yalnızca simetrik veya sadece asimetrik bir etkileşimde bulunmaz. Aksine, bir örgüt örgütsel oluşumu içinde bu iki yaklaşımın bir bileşimine sahiptir. Daha da öte, zamanla iki örgüt arasındaki belirlenmiş ilişki, bir türden diğerine doğru değişebilir (Schmidt ve Kochan, 1977: 221).

Değişim teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi birbirleriyle yakın ilişki halindedir. İkincisi esasında ilkinin özeleştirilmiş bir versiyonudur. İkisi de örgütlerin güç-bağımlılık ilişkileri aracılığıyla dışarıdan kontrolünü açıklamak için dizayn edilmiştir. Teoriler bağımlılığı ve kaynağı benzer biçimlerde tanımlamaktadırlar. İki yaklaşıma göre de bir kaynak, esasında bir aktörün değer olarak algıladığı nesnedir. Bağımlılık ise bir aktörün başkalarının eylemlerine belirli sonuçlara ulaşabilmek için güvenmesi durumudur (Emerson, 1962; Pfeffer, 1992).

Fonksiyonel olarak her iki yaklaşımda da kaynak bağımlılığının, bir aktör bir başkasının kaynak ihtiyacını karşıladığı zaman (Emerson, 1962, Jacobs, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978: 195);

- Yoğunlaşma/toplaşım (az sayıda satıcı olması),
- Kontrol edebilirlik,
- Hareketsiz olabilme,
- Yerine koyamama ve
- Asıl gereklilik var olduğunda ortaya çıktığı söylenmektedir.



Bir kaynağın asıl gerekliliği ise iki faktörün bir işlevidir. Bunlar değişimin göreceli önemi ve kritikliliğidir. *Değişimin göreceli önemi*, bir değişimde kullanılan girdi-çıkıtı hesaplamalarının yüzdesidir. Başka bir deyişle, eğer A örgütü girdilerinin büyük bir oranını B örgütüne satıyorsa veya çıktılarının büyük bir oranını B'den alıyorsa B, A'ya bağımlı olacaktır. Bir kaynağın kritikliliği ise bir örgütün kaynak olmadan var olamayacağı ve herhangi bir faaliyet gösteremeyeceğidir (Frooman, 1999: 196).

Aynı şekilde değişim ve kaynak bağımlılığı teorileri güç kavramını benzer biçimde tanımlamaktadır. Her iki teoride de güç, karşılıklı çıkarlara dayalı ilişkilerde avantajlı sonuçlar elde etmek için yapısal olarak belirlenmiş potansiyeldir. Güç karşılıklı ilişkilerin doğasının algılanmasıyla yapısal olarak saptanır. Kim kime bağımlı ve kim ne ölçüde güç sahibi soruları ilişkilerin karakterini ortaya koyar (Willer ve diğerleri, 1997: 573).

Bununla birlikte değişim ve kaynak bağımlılığı teorisyenleri gücü tanımlama konusunda hemfikir olmasına rağmen, gücün nasıl işlevleştirildiği hususunda farklı düşünmektedirler. Değişim teorisi taraftarlarına göre; A'nın B üzerindeki gücü dengelidir ve B'nin A'ya bağımlılığı temeline dayandırılır. Güç bu durumda mutlak şartla şu şekilde belirlenebilir ki, eğer aktör A, B üzerinde güç sahibi ise bunu bulmak için yalnızca B'nin A'ya olan bağımlılığına bakmak gerekir (Emerson, 1962: 33).

Bununla birlikte kaynak bağımlılığı taraftarları gücü şu şekilde işlevselleştirmişlerdir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 53): “İki örgüt arasında, bir örgütün diğer örgüt üzerinde güç uygulaması suretiyle, bağımlılık olması için değişim ilişkilerinde asimetri olması lazımdır.” Bu nedenle A'nın B üzerinde gücü olduğunu bilmemiz için, hem B'nin A'ya bağımlılığı hem de A'nın B'ye bağımlı olmaması kriterdir. Güç bu nedenle göreceli bir terimdir. Eğer B, A'ya daha çok bağımlı ise; A, B üzerinde güce sahiptir (Lawler ve Yoan, 1995).

*kaynak bağımlılığı yaklaşımında*, karşılıklı eylemlerin motivasyonunun asimetrik olduğu belirtilmektedir. Yani taraflardan biri karşılıklı etkileşimde motive iken diğeri değildir. Örgütlerarası ilişki yalnızca yeterince güçlü olan tarafın etkileşime girdiği taraf üzerinde baskı yapması ve yaptırım kullanması şeklinde biçimlenir. Etkileşime yönelik motivasyon veya baskı taraflardan biri için dışsal olarak üretilmiştir. Eğer taraflardan biri seçimini özgür olmaktan yana kullanırsa, bu taraf özerkliğini korumayı tercih

etmiştir. Bu karşılıklı ilişkide pazarlık ve çatışma etkileşimin doğal bir formu olarak görülmektedir. Çünkü her örgüt amaçlarına ulaşmak için (baskılar pahasına) çabalamaktadır (Geutzkow, 1966; Schmidt ve Kochan, 1977; Aldrich, 1976).

### 1.4.3. Bağımlılığın Güce Dönüşmesi

Örgütlerarasındaki kaynak paylaşımı ve rekabetinin en önemli sonuçlarından biri; bir örgütün diğeri üzerindeki bağımlılığını geliştirmesidir (Yuchtman ve Seashore, 1967: 383).

Emerson'a göre, aktör B'nin (kişi, grup veya örgüt olarak), diğeri bir aktör olan A'ya bağımlılığı B'nin A tarafından arabulucu olunan hedeflere ulaşmasında motivasyonel yatırımdır. ve A-B ilişkisi dışında A'nın bu amaçlara ulaşma imkanı yoktur. B'nin A'ya olan bağımlılığı, A'nın B üzerindeki gücü için bir temel oluşturur. Çünkü A, B'nin ihtiyaç duyduğu kaynakların kontrolünü ele geçirmiştir. Bu kapsamda B kaynaklar olmadan yapamaz ve A dışında herhangi bir yerden kaynakları elde etmeye gücü yetmez. Bu demektir ki; aktör B, aktör A'ya bağımlıdır. Bununla birlikte madem bağımlılık A ve B arasındaki ilişkinin bir karakteristiği; A başka aktör olan C üzerinde güç sahibi olabilir (C'nin A'ya bağımlı olmasından dolayı). Mademki B yalnızca birtakım hususi ilişkilerinden dolayı A üzerinde güç sahibi, o halde A ve B'nin güç örneğinde olduğu gibi diğeri aktörler de bu konuda dikkatli olmalıdırlar (Emerson, 1962: 32).

Emerson'a (1962) göre, taraflar arası kaynak değişimi ilişkileri karşılıklı bağımlılıkları zorunlu kıldığında her bir örgüt için başkalarını etkileme becerisine sahip olmayı zorunlu kılar. Başkalarını etkileme gücü, bu nedenle, başkaları için değerli kaynakları elde etmek ve kontrol etmekten kaynaklanır. Emerson gücün bağımlılık ile ilişkisinde denge unsuru olması gerektiğini varsayarak şu denklemi kullanmıştır (Emerson, 1962: 34):

$$P_{ab} = D_{ba}$$

$$P_{ba} = D_{ab}$$

Yani A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'ya olan bağımlılığı ile orantılıdır. Yine B'nin A üzerindeki gücü, A'nın B'ye olan bağımlılığı ile orantılıdır. B'ye olan bağımlılığı ancak

B'nin A'yı kendisine bağımlı bırakacak bir güç elde etmesiyle ortadan kalkabilir. Kaynak bağımlılığı kuramı ise, bu denge unsurunu kabul etmekle birlikte, bağımlı tarafın başka stratejiler de uygulayabileceğini öne sürmektedir. Eğer taraflar arasında bir denge unsuru olmazsa kaynak değişimi sadece, bağımlı taraf ihtiyaç duyduğu kaynakları elde ettiğinde veya baskın taraf çıkarlarına rıza gösterdiğinde meydana gelecektir (Skinner ve Gultinan, 1986: 702).

Caporaso (1978), Örgütlerarası ilişkilerde bağımlılığın yapısal olarak varoluşunu tam bir ayrıntıyla incelemiştir. Caporaso, A ile B aktörleri arasında kaynağa dayalı bir ilişkinin oluşmasında şunları önermiştir: 1-) İyi bir X için B'nin ilgisi veya arzusu büyüktür. 2-) X bir başka aktör olan A tarafından kontrol edilmektedir. 3-) B'nin X'e ulaşabilirliği X veya B'ye göre değişebilir.

Emerson'un güç-bağımlılık ilişkilerine farklı bir boyut getirdiği bu önermeleri sonraki yıllarda Bacharach ve Lawler (1975) tarafından ampirik olarak test edilmiş ve hipotezler doğrulanmıştır (Mindlin ve Aldrich, 1975: 382).

Bağımlılık ve güç ile ilgili Blau'nun (1964), Emerson'un görüşlerinin yeniden şekillendirilmesi ve genişletilmesi üzerine temellendirilmiştir. Blau'ya göre, sosyal değişimde birbirleri ile çatışan aktörlerin tamamen karşılıklı olması olanaksızdır. Bu nedenle Blau'ya göre güç, orantısız ilişkileri dengelemek için kullanılan genelleştirilmiş para değişimidir. Örneğin, yeni bir görünüm kazanmak için kıdemsiz kolejler, kıdemli dostlarından tavsiye almaya ihtiyaç duyarlar fakat karşılığında bir şey vermeleri olanaksızdır ve kıdemsiz taraf kıdemlinin isteklerine boyun eğmeyi bu şekilde sonlandırır. Blau (1964) etkinin bir anlamı olarak baskının varlığını açıkça belirtmiştir. Güç ve kontrol, bağımlılık kadar zarar verebilen bir terim olarak düşünülebilir. Baskın taraf şiddet kullanabilir veya tehditlerle kendisine boyun eğilmesini sağlayabilir. Bağımlı taraf ta aynı şekilde kısa dönemde şiddet kullanabilir.

Sonraki yıllarda Blau (1964) Emerson'un fikirlerini genelleştirmiş ve aktör A'nın B'ye olan bağımlılığından kurtulması için birtakım şartların varolması gerektiğini öne sürmüştür. Bu şartlar; stratejik kaynaklar üzerindeki kontrolün A tarafından elde edilmesi, ihtiyaç duyulan kaynaklar için alternatiflerin bulunması, B'nin zorlayıcı gücü kullanabilme yeteneği ve B tarafından teklif edilen kaynaklar için ihtiyacın olmamasıdır (Blau, 1964: 118-125).

Sosyal değişim teorisi öncülerinden Jacobs (1974), ekonomik teoriden “zorunluluk” ve “yerine koyabilirlik” adı altında iki içerik sunmuştur. A’nın B tarafından kontrol edilmesiyle amaçları için motivasyonel yatırım elde ettiğini tartışmak yerine, A’nın araçlar olmadan iş yapıp yapamayacağını veya başka araçların var olup olmadığının dikkate alınması gerekmektedir. A’nın B’ye olan bağımlılığı böylece A için zorunluluklarla doğru orantılı olacaktır ve B tarafından kritik kaynakların kontrol edildiği anlamına gelecektir. A böyle olunca B’den başka bir mecrada ihtiyaç duyduğu kaynağı elde edemeyecektir.

Baldwin (1980) ise alternatiflerin bulunabilirliğine yönelik tartışmaların daha makul bir şekilde tartışılması gerektiğini ileri sürmüştür. Baldwin, bağımlılık tartışmalarının sık sık bağımlı aktörün alternatiflerinin olmadığı yönünde betimlemeler yaptığını ve bunun bir retorikten ileri gitmeyeceğini belirtmiştir. Retoriğin bu türüne Sprout’un (1978: 98) “liderler her zaman alternatiflere sahiptir” sözüyle yanıt vermiştir. Alternatiflerin var olup olmadığını tartışmaktansa, az veya çok maliyetli olup olmadığının tartışılması gerektiğini öne sürmektedir (Baldwin, 1980: 500).

Bağımlılığın bir sonucu olarak güç kavramının değerlendirilmesi hususunda bir diğer boyut ise “karşılıklılık” boyutudur. Karşılıklılık, hem güç hem de bağımlılık ilişkilerinde mümkündür. Ne güç ne de bağımlılık, karşılıklı etki ya da bağımlılık haricinde bir anlam ifade etmiyorsa, doğal olarak simetrik değildir. İki aktör, A veya B, birbirlerine eş zamanlı olarak bağımlı olabilirler. Örneğin, bir ülke diğerine petrol kaynağı ile ilgili bağımlıysa, diğer ülke o ülkeye yiyecek ile ilgili bağımlı olabilir. Bu durumda bir taraf diğerini belirli bir faaliyet alanı ile kontrol altına almaya çalışırken, diğeri bir başka faaliyet alanı ile kontrolü sağlayarak dengeyi kurabilir. Bu durum güç bağımlılık ilişkilerinde denge unsuru olarak açıklanır (Wrong, 1968: 673–674).

Şunu da belirtmek gerekir ki; B’nin örgütsel yapı üzerinde bağımlılığa dayalı etkisi sadece B A’dan birtakım taleplerde bulunulduğunda hissedilir. Sözkonusu talepler olmadığında bağımlılık ilişkisi A için sadece bir potansiyel taleptir.

#### **1.4.4. Bağımlılıkların Sınıflandırılması ve Sıralanması**

Örgütler üzerindeki dışsal kaynakların güç unsuru kullanmasından bahsetmek için, çevresel bağımlılıkların çeşitli türlerini sıralamak gerekir. Formal örgütler ayakta

kalmak için sürekli bir döngü içinde çatışır. Girdiler, insan ve hammadde kullanılarak belirli bir süreçten geçip, üretim faktörlerinin kullanımıyla çıktılara dönüşür. Arazi, fiziksel imkanlar veya araçlar gibi cansız objeler işgücüne bu süreçte yardımcı olur. Bütürlü örgütler gelecekte bu döngüyü devam ettirmek için çevrelerinden para elde edemezler. Bu nedenle, örgütlerin çevrelerine yönelik bağımlılıklarını ortaya koyan 5 nokta saptanmıştır. Bunlar; girdi edinimi, çıktı düzeni, sermaye edinimi, üretim faktörlerinin edinimi ve işgücü edinimidir. Bu 5 oluşuma neden olan sosyal aktörlerin çoğunun, formal örgütü çevreleyen ekolojik yaşam alanınca düzenlendiği söylenebilir (Jacobs, 1974: 50).

Kuşkusuz örgütler bağımlılığın bu 5 noktasını konumlandırmasındaki göreceli öneme göre çeşitlendirilirler. Örgütlerin dışarıdan kontrolü sorunsalında güç-bağımlılık ilişkileri mantığına başvurmak için, bir örgütte hangi kritik bağımlılıkların daha çok problem olduğunun saptanması gerekmektedir.

Bu anlamda bağımlılıkların örgütler için sıralanması önemli bir faktördür. Bağımlılıkları bu şekilde sıralandırmak için öncelikle Emerson'un bağımlılığı tanımlamak için kullandığı iki içeriği tekrarlamakta yarar vardır. Emerson (1962) için bağımlılık, A tarafından aracı olunan hedeflerde B'nin motivasyonel yatırımı ve A-B ilişkisi dışında bu hedeflere ulaşılabilirlik olarak iki şekilde içerik haline getirilmiştir. Bu son bakış açısı, belirli bir oluşumun var olduğu yerde alternatif alıcıların sayısı olarak ta çevrilebilir. Bir yerde her biri pazarın belirli bir bölümünü kontrol eden çok sayıda satıcı varsa, münferit satıcılar o piyasada güçsüz kalabilirler (Emerson, 1962: 34). Emerson'un diğer bağımlılık bileşeni ise örgütsel değişim dengesizliklerinden bahsetmek için biçimlendirilebilir. En azından örgütsel literatürde, B'nin A tarafından aracı olunan hedeflere yönelik motivasyonel yatırımı değişken bir fonksiyondur. B'nin var olmak için vekil istekliliği tarafından karşılanır (Jacobs, 1974: 50).

Bağımlılığın iki bileşeni vardır. Bunlar; değişimde geçerli olan kaynakların gerekliliği ve bu kaynakların diğer kaynaklardan elde edilebilirliğidir. Bunu akılda tutarak bağımlılık kademelerinin belirli kurallar türettiğini söylemek mümkündür. Şunu belirtmek gerekir ki; örgütler çevrelerinden bir bağımlılıkla karşılaşmak için ürünler satın aldıklarında, ürün için az sayıda potansiyel satıcı bulunduğu ve ürünler örgüt için büyük önem arz ettiğinde bağımlılık örgüt için büyük bir sorun haline alacaktır.

Eğer örgüt önemli bir kaynağı tekeli bir satıcıdan elde ediyorsa, çevresel bağımlılık örgüt için çok sorunlu olacaktır ve bu durum girdi edinimi ile ilgili bir problem olarak ortaya çıkar (Jacobs, 1974: 51).

Bir örgüt ürünlerini çok sayıda rakipleri ile birlikte satıyorsa bu durumda alıcılar için bu ürün daha az değerli olacaktır. Bu durum çıktı düzenlemeleri ile ilgili bir bağımlılık problemine işaret etmektedir. Örgüt, tıbbi malzeme gibi önemli bir ürün satıyorsa ve piyasada az sayıda rakibi varsa, çıktı düzenlemesine yönelik bağımlılık sorunu çok az demektir.

Birçok örgüt tüm bağımlılıklarıyla karşılaşmak için satmaz veya satın almaz. Mutlak bağımlılıklarını dolaylı değişim süreciyle kontrol eder. Hükümetler, bankalar ve destekçilerin tümü bazı örgütlere yardım için faaliyet gösterirler. Çünkü bunlar hedeflere yönelik mutlak başarı isterler. Bunun için örgütlere sermaye veya işgücü sağlarlar. Bu tür dolaylı değişim işlemlerinde potansiyel destekçilerin sayısı az ise ve destekçilerden gelecek ürün veya hizmet örgüt için oldukça önemli ise sermaye edinimine yönelik bağımlılık örgütler için problem yarabilecek niteliktedir. Yine aynı durum üretim faktörlerinin edinimi ve işgücünün edinimi ile ilgili bağımlılıklarda da sıralanabilir (Jacobs, 1974: 52). Mesela, örgütün faaliyet çevresinde nitelikli işgücü kaynağı az ise ve bu kaynak örgüt için büyük önem arz ediyorsa, örgüt için işgücü edinimine yönelik bağımlılık bir sorun haline alacaktır.

#### **1.4.5. Bağımlılığın Simetrisi**

Bağımlılık ilişkilerinin simetrisi içeriğini tartışmadan önce şunu belirtmek gerekir ki; örgütler bir başka örgüt veya gruplarla kaynağa dayalı ilişkiler içine girdiklerinde sadece ilişki kurulan örgüt veya grupların elinde bulunan kaynakların değerli olduğunu düşünmek yanlıştır. Kaynağa dayalı ilişkilerde, değişim ilişkisine giren her iki tarafın da elinde, iktisat teorisinin bahsettiği gibi, doğada sonsuz miktarda olmayan kaynaklar mevcuttur. Ancak önemli olan hangi kaynağın örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri için daha değerli ve kritik olduğudur. Bu durum kaynak bağımlılığının ve beraberinde oluşması muhtemel güç ilişkilerinin temel nedenidir.

Bağımlılık ilişkilerinin simetrisi, değişim partnerlerinin birbirlerinin kaynaklarına değer biçmesi olarak tanımlanabilir. Eğer iki tarafın kaynakları eşit değerdeseyse, ilişki

simetriktir. Bir tarafın kaynakları ötekinden daha değerli ise, ilişki asimetriktir. Simetrik ilişkilerde bağımlılık düzeyi düşük ile yüksek aralığında değişir. Asimetrik ilişkilerde ise bağımlılığı olmayan taraf değişim ilişkilerine hükmeder.

Daha önce belirtildiği gibi; iki taraf birbirlerinin karşılıklı menfaatlerini bulduklarında güç sonuçların merkezi bir belirleyicisi olacaktır. Değişim ve kaynak bağımlılığı literatüründe, güç iki tarafın birbirleri üzerindeki bağımlılıklarından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle güç doğada yapısaldır, iki taraf arasındaki ilişkilerden meydana gelir. Madem öyle, kaynak ilişkilerinin farklı türleri bağımlılıklardan yararlanılarak nasıl karakterize edilebilir?

Pfeffer ve Salancik'e göre, örgütsel oluşumlar arasındaki net değişim asimetrik olduğu zaman, güç bağımlı olmayan tarafın lehine döner. Bu güç daha bağımlı olan örgütün davranışlarını etkileme ve kısıtlamaya kalkışır. Bununla birlikte eğer net değişim simetrik ise, iki örgüt birbirlerine eşit ölçüde bağımlı olurlar. Ne bir güç avantajına sahip olunur ne de bir örgüt örgütlerarası ilişkilere egemen olur. (Pfeffer ve Salancik, 1978: 53). Bu bilgiler iki örgüt arasındaki bağımlılıklar üzerine inşa edilmiş muhtemel bir ilişkiler tipolojisi ortaya koyar (Frooman, 1999: 199) (Bkz. Tablo 2).

**Tablo 2: Kaynak İlişkileri Tipolojisi**

		A örgütü B örgütüne Bağımlı mı?	
		Hayır	Evet
B örgütü A örgütüne Bağımlı mı?	Hayır	Düşük Karşılıklı Bağımlılık	B Örgütü Güçlü
	Evet	A Örgütü Güçlü	Yüksek Karşılıklı Bağımlılık

**Kaynak:** Frooman (1999: 199)

Kaynak ilişkileri tipolojisine göre her eksenin bağımlılıkla ilgisi vardır ve tabii ki düşükten yükseğe doğru seyredebilir. Amaçları kolaylaştırmak için, bununla birlikte bağımlılık iki parçaya ayrılmış bir değişken işlem görmüştür. Bu şekilde her bir

örgütten biri diğerine bağımlı veya bağımlı değildir. Yatay eksen, A örgütünün B'ye olan bağımlılığını sorgularken; dikey eksen B'nin A'ya olan bağımlılığını sorgulamaktadır.

İki çeyrek düzlem boyunca çapraz olarak (kuzeydoğu ve güneybatı) Pfeffer ve Salancik'in (1978) değişim ilişkilerinde gücün neden olduğu asimetric görüşleri yerleştirilmiştir. Diğer iki çeyrek düzlem boyunca ise Pfeffer ve Salancik'in tanımladığı karşılıklı bağımlılık ilişkilerindeki içeriği çapraz olarak yerleştirilmiştir. Bu içerikte değişim ilişkilerinde bir simetri gerçekleşmektedir. Yani her iki tarafta karşılıklı olarak yüksek derece veya düşük derecede birbirlerine bağımlıdırlar. Frooman (1999: 199) bu durumu “yüksek karşılıklı bağımlılık” ve “düşük karşılıklı bağımlılık” olarak etiketlendirmiştir.

#### **1.4.6. Güç Kaynakları**

Güç kaynakları kaynak bağımlılığı ve değişim literatüründe çok düzensiz oluşturulmuş ve güç ilişkileri hakkındaki düşünceleri gereksiz yere tekrarlamıştır. Çünkü yalnızca bağımlılığın güç kaynaklarının bir biçimi olarak incelenmesi gerektiği önerilmiştir. Güç kaynakları genel olarak bir aktörün başka bir aktörün davranışlarını etkileyebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Tanım gereği, bu durumda “daha fazla güç kaynağı daha fazla potansiyel güç” anlamına gelecektir. Eğer kritik kaynaklara sahip olmak başkalarını etkilemek yetisi vermediyse, bu gibi kaynakları güç kaynağı olarak sınıflandırmak yanlış olur. Bu nedenle güç kaynaklarının dağılımındaki çeşitliliğe dayanarak potansiyel gücün dağılımındaki çeşitliliği açıklamakta çoğu ifade gereksiz yere tekrarlanmıştır. Çünkü güç kaynakları sık sık kullanılmaz, bununla birlikte güç kaynaklarının dağılımındaki çeşitliliğe dayanarak “eylemsel gücün” dağılımındaki çeşitlilikleri açıklamak daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Baldwin, 1980: 501).

Keohane ve Nye (1973), gücün çeşitli kaynaklarını kavramsallaştırmak için oldukça tutarlı bir yol önermiştir. Yazarlar gücü “asimetric karşılıklı bağımlılık modelleri” olarak göz önüne almışlardır. Caporaso (1978) bu oluşumu bağımlılık ve güç arasındaki en önemli iki bağlantıdan biri olarak göstermiştir. Karşılıklı bağımlılık modelleri iki temel boyuta dayanarak tanımlanmıştır. Bunlardan biri “aktörlerin göreceli güç kaynakları” boyutudur (Keohane ve Nye, 1973: 122–123). Bu tarz bir değerlendirme,



güç kaynaklarının yalnızca potansiyel olarak değil, eylemsel olarak ta değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Astley ve Sachedeva (1984) örgütsel anlamda gücün üç kaynağı olduğunu altını çizmiştir. Bunlar, hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve ağ merkezliyeti boyutlarıdır.

Güç kaynaklarının açıklanmasına otorite ilişkileri açısından yaklaşıldığında güç formal derecenin bir ürünü olarak görülmektedir. Örneğin, astlar üstlerinin emirlerine itaat ederler, çünkü üstlerine bağımlıdırlar ve üstlerinin buldukları pozisyonlarının bir avantajı olarak güç kullanabileceklerine inanmaktadırlar. Birçok çağdaş teorisyenler gücün “işlevsel” kaynaklarını gücün “formal” kaynaklarının bir sonucu olarak vurgulamışlardır. Ancak bununla birlikte güç-bağımlılık ilişkilerini inceleyen teorisyenler hiyerarşik otoritenin merkezi önemini görmezlikten gelmeye izin vermemelidirler (Astley ve Sachedeva, 1984: 105).

Kaynak bağımlılığı araştırmacılarının önemle üzerinde durduğu gibi kaynak kontrolü olarak güç, başkalarına sunulan kaynakların kontrolünü ele geçirmekten kaynaklanmaktadır. Özellikle kaynak ilişkilerine giren taraflar arasındaki asimetrik bağımlılık ilişkileri gücün de asimetrik olması sonucu doğurur ki bu durum kaynak kontrolünün gücün en önemli kaynaklarından biri olduğunu ortaya koyar ve gücün “itaat etme” boyutunu da ortaya çıkarmış olur (Astley ve Sachedeva, 1984: 106).

Ağ merkezliyeti ise, bir aktörün kaynak değişimi aracılığıyla ilave bağımlılıklar üretme olasılığıdır. Bu tür güç kaynakları belirli ikili ilişkiler içinde kaynakların kontrolünü sağlamaktan ziyade, bir aktörün genel ağ içinde pozisyonuna bağlı olarak ortaya çıkar (Astley ve Sachedeva, 1984: 106).

### **1.5. Örgütlerin Dışarıdan Kontrolü**

Örgüt kuramının ve dolayısıyla kaynak bağımlılığı kuramının gelişmesi açısından tüm örgütlerin örgütsel çevreleri tarafından nasıl kontrol edildiği ve örgütlerin büyümelerinin nasıl düzenlendiği önemli bir sorunsaldır. Bu konuda ilk çalışmaları yapan Weber (1947) örgütsel değişimleri açıklamak için içsel rasyonelliğe odaklanmış, bürokrasi yaklaşımıyla çetin bir içsel dinamiğin varlığına dikkat çekmiştir. Bu konuda mezheplerin kiliseye dönüşmesini örnek vererek tüm örgüt türlerinin bürokratikleşme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Ancak Weber'in bu yaklaşımı örgütsel değişimde

çevrelerin etkisini dikkate almamıştır. Weber, örgütsel değişimin açıklanmasında örgütlerin bürokratikleşme sürecini veya bürokrasiyi kimin kontrol ettiğini açıklamamıştır (Jacobs, 1974: 45).

Çağdaş sosyologlar, örgütsel değişimi açıklamanın bir yolu olarak örgütsel çevrelere odaklanmışlardır. Gelişen bu literatürün bir kolu olarak ta örgütlerarası ilişkilere yoğunlaşmışlardır. Levine ve White (1961), sağlık örgütleri arasındaki kooperatif ilişkilerini incelemiştir. Aiken ve Hage (1968), sosyal yardım örgütleri ile sağlık örgütleri arasındaki ortak girişimlerin anlamı ve maksadını inceleyerek konuya açıklık getirmeye çalışmıştır. Litwak (1970), çeşitli durumlar üzerinden örgütlerarası karşılıklı değişimlerin bir tipolojisini geliştirmiştir.

Bahsedilen bu araştırmaların çoğu, örgütsel aktörler arasında bir eşitlik olduğunu varsaymışlardır. Asimetrik ilişkiler (bir tarafın diğer tarafı kontrol etmesi anlamında) vurgulanmamıştır.

Örgütlerin örgütsel çevreleri tarafından kontrolüne yönelik literatürde bir başka yaklaşım, bir örgütün toplam çevresine odaklanmıştır. Terrebery (1968) ve Emery ve Trist (1965) sistem teorisini kullanarak örgütsel çevreleri sınıflandırmıştır. Dill (1958), örgütler için dışsal aktörleri tanımlarken buna görev çevresi adını vermiştir. Örgütlerarası ilişkilere ilgi duyan araştırmacılar bu adı çalışmalarında kullanmışlardır. Görev çevresi adı altında toplanan örgütsel çevrenin örgütlerin değişimlerinde rol sahibi oldukları bu tarz bir yaklaşım sonucunda ortaya öne sürülmüştür.

Boulding (1953) ve Zald (1964) örgütlerin dışarıdan kontrolünü açıklarken evrim teorisinden güçlü bir metafor ödünç almıştır. Araştırmacılar tüm örgütleri çevreleyen ve kapsayan ekolojik yaşam alanından bahsetmiştir. Simpson (1949) daha önceleri bu fikri çevresel faktörler ve organizmik uyumun karşılıklı etkileşimi tarafından teşvik edilen değişimi açıklarken kullanmıştır. Ekolojik çevre gibi oluşturulmuş belirli alanlardaki değişimin, organizma veya örgütte geri dönüşü olmayan bir güç değişimi yarattığı belirtilmiştir. Yine bu görüşe göre, Mikro-kapsül oluşumlar çok hassas ve özel olduklarını çevreye ispatlamak için ekolojik çevrenin bu yeni konfigürasyonlarına uyum sağlarlar ve bu şekilde ekosistem tarafından kontrol edilmiş olurlar (Jacobs, 1974: 47).

Örgütlerin dışarıdan kontrolünün yönetim literatüründe örgütlerarası ilişkilerin güç-bağımlılık ilişkileri çerçevesinde incelenmesi sonucunda araştırmacılar şu soruya yönelmişlerdir: dışsal oluşumlar bir örgütün davranışlarını nasıl etkileyebilir? Katz ve Kahn (1966), bu tür etki stratejilerinin anlaşılması için makul bir yaklaşım olarak açık sistemler teorilerine bakılmasını önermiştir. Çünkü yazarlara göre bu teoriler çevrenin örgütleri nasıl etkilediğini en iyi şekilde açıklayabilmektedir. Bu teoriler arasında, vekalet ve kaynak bağımlılığı kuramları ( ve belirli düzeyde şebeke kuramı) çevredeki belirli sosyal aktörlerin odak bir örgütü nasıl etkilediği üzerine odaklanmış ve odak örgütün aktif olarak bu sosyal aktörlere karşılık verebileceğini varsaymıştır (Oliver, 1991; Donaldson, 1995; Frooman, 1999: 195).

Pfeffer ve Salancik, kaynak bağımlılığı kuramını tartışırken şu ifadeleri kullanmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 43): “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.”

Eğer bir örgüt her faaliyetinde diğerinin buyruklarına izin veriyorsa, bu o örgütün diğerinin doğrularına güvenmesinden veya bu buyrukların iyilik için olduğunu düşünmesinden ileri gelir ki burada güç-bağımlılık kriteri aranmaz. Ancak yapılan çalışmalarda bunun ayırt edilmesi gerekir (Jacobs, 1974: 47).

Buchanan (1992), asimetrik bağımlılık ilişkilerinin odak bir örgüt için nasıl bir tehdit oluşturduğunu ve baskın taraf için nasıl bir kontrol aracına dönüştüğünü ticari ilişkilerdeki kaynak değişimlerini inceleyerek ortaya koymuştur. Buchanan’a göre ticari ilişkilerde bir ticari partner tarafından sağlanan faydalar iki kaynaktan türer. Biri, odak partner tarafından algılanan ticari partnerin kaynaklarının asıl değeridir. İkincisi ise ticari partnerin odak partner ile birbirlerinin kaynaklarına yönelik özel yatırımlar yapma istekliliğidir. Eğer her iki partnerin kaynakları birbirleri için değerli ise her ikisi de karşılıklı çıkarlar dahilinde spesifik programlarda yatırım yapmaya isteklenirler. Eğer her iki tarafın kaynakları birbirleri için değerli değilse bu şekilde bir isteklilik söz konusu olmaz (Buchanan, 1992: 67).

Eğer ticari partnerlerin kaynakları orantısız bir biçimde değerli ise, iki tarafın güduları farklılaşır. Daha bağımlı tarafın kaynakları çok daha az fayda arz eder ve kolayca değiştirilebilir. Sonuç olarak, baskın taraf bağımlı tarafla spesifik programlar dahilinde yatırım yapmaya çok az istekli olacaktır. Aynı zamanda bağımlı tarafın kaynak dayanağının sağlamlığına da gölge düşecektir. Bağımlı taraf, tersine, baskın partnerin kaynaklarına erişmek için kaynaklarını bağışlamak istekliliğindedir. Bu nedenle baskın taraf ile değişim ilişkisinde olmak ister. Ancak ilişkinin yapılanmasına olanak sağlansa bile baskın taraf değişim ile ilgili olarak emirler yağdıracaktır. Bağımlı taraf bu talepleri ya alternatifler bularak reddedip kontrol altına alacaktır ya da tercihini baskın tarafın taleplerine boyun eğme yönünde kullanıp bağımlılık ilişkilerini gittikçe daha asimetrik hale getirecektir. Bu şekilde bağımlı taraf karar alma otonomisini kaybedecek ve zamanla belki de bu tür bir bağımlılık ilişkisinden kurtulmak için yeni alternatif stratejiler deneyecektir (Buchanan, 1992: 68).

### **1.5.1. Öngörülen Reaksiyon Kuralı**

Örgütlerarası güç ilişkilerinde, tarafların dışsal kontrolü sağlamadaki niyetlerinin rolü de kaynak bağımlılığı açısından tartışılması gereken bir konudur. Sosyal güç öğrencileri arasında gücün kullanımına yönelik her zaman gücü yönetenlerin bir kasıtlılığı olduğu tartışmaları vardır. Bu tartışmalar şunu ifade etmeye gerek duymamıştır ki; güç ilişkilerinde kasıtsızlığın veya aksi tesir edecek bir gücün varlığı da mümkündür.

Bannester (1969), “karşılıklı etki” adı altında yeni bir terim kullanmıştır. Bu terimi baskın taraf üzerinde gözle görülebilir herhangi bir etki veya direnç olmadığı durumda kullanmıştır. Bannester, baskı uygulanan tarafın kontrol altında olduğundan dolayı bilinçsiz olma ihtimalinin olabileceğini belirtmektedir. Operasyonel çalışmalar, birçok aktörün farklı hedeflerle belirli bir aktörü kontrol etmesinde kasıtlılık olmadan çabalayabileceğini göstermektedir.

Bağımlılık, A tarafından uygulanan bir etkide B'nin zarar görebileceğini ima etmektedir. Fakat bu durum A'nın niyetleri ve istekleri hakkında çok az bir anlam ifade etmektedir. B'nin A'ya olan bağımlılığı, A'nın kendi tercihinin bir sonucu olabilir de olmayabilir de. Hatta A bu durumdan hoşnutsuz bile olabilir. Örneğin, çocukların ailelerine olan bağımlılıkları (geçinme ile ilgili olarak), ailelerin kendi tercihleri değil de belki biyolojik ve toplumsal bir oluşumdur (Baldwin, 1980: 498–499).

Wrong'a göre (1968) bir aktör bunu yapmayı istemese de başkalarını kontrol etme durumunda kalabilir. Ekonomik olaylarda sık sık kullanılan “görünmez el” metaforu buna en güzel örneklerden biridir. bu durumda eğer çevresel bir aktör bir örgütün davranışlarına etki ederse, onun amaçlarına bakmadan ve direktmelerine bakmadan bunu yapabilir. Bu şekilde bir kontrol ilişkisi ortaya çıkmış olur. Bu şekilde Emerson'un güç-bağımlılık analizi, güçten ziyade kontrol kavramına odaklandığı zaman, daha kullanışlı bir şekilde tanımlanabilir ve biçimlendirilebilir yargısına varılmıştır (Jacobs, 1974: 48).

Aynı zamanda A tarafından herhangi bir özel çaba olmaksızın A'nın tercih veya amaçları B'yi etkileyebilir ve belki A farkında olmaksızın bu durumdan hoşnut ta olabilir! Bu fenomen “öngörülen reaksiyon kuralı” olarak bilinmektedir ve Nagel (1975: 14) tarafından şu şekilde izah edilmiştir: Aktör B, bir başka aktör olan A'nın ne tür istekleri olabileceğini tahmin edebiliyorsa, A tarafından herhangi bir niyet veya ihtiyaç olduğuna dair açık bir mesaj ulaşmaksızın, davranışlarını bu isteklere uyma yönünde biçimlendirir”. Öngörülen reaksiyonlar, baskın aktör tarafından herhangi bir açık talep olmamasına rağmen bağımlı aktörün davranışlarında değişiklik yaptığını belirten bağımlılık ilişkilerinin açıklanmasına da yardımcı olabilir. Örneğin, eğer Japonya Suudi Arabistan'a petrol nedeniyle bağımlıysa, Suudi Arabistan tarafından herhangi bir açık talep olmaksızın Arap-İsrail tartışmalarındaki konumunu buna göre şekillendirecektir (Nagel, 1975: 16).

### **1.6. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Bir Sorunsalı Olarak Yönetmelik Özerklik**

Kaynak bağımlılığı perspektifinde örgütler için başarının anahtarı, belirlenen amaçlara göre değil dışsal bir faktör tarafından ileri sürülen taleplere örgütlerin karşılık verebilme derecesidir. Ancak örgütler başarı peşinde koşarken özerkliklerini de korumaya çalışırlar. Karar ve hareketlerinde serbestiye sahip olmak isterler (Üsdiken, 2007: 84).

Özerklik sözlükte, “kendi kendini yönetme gücü veya hakkı”; “bağımsız olarak var olma yeterliliği” ve “kendi kurallarını belirleme” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise özerklik, “örgütün kendisi ile ilgili kararları alma gücü” olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütlerin kendileri ile ilgili karar alabilme yeteneği ve gücü arttıkça özerklik seviyeleri de yükselmektedir (Top ve Gider, 2003: 151).

Brock'un (2003) bakış açısından özerklik, önemli kararların başkalarının iznine başvurulmaksızın alınabilmesidir (Brock, 2003: 58). Yönetimsel özerklik üzerinde çevrenin etkisini inceleyip özerklik kavramını bağımlı değişken olarak ölçen ve bu konuda öncü çalışmaları ile tanınan Dill (1958) özerkliği, "çevresel etkilerin dışında kalma" şeklinde tanımlamıştır. Dill'e göre, her yönetim grubunun davranışları birtakım girdilerin bir işlevidir yani çevresel olgulardan etkilenebilir. Hatta kısa bir zaman içinde çevresel etkilerin yani girdilerin sayısı da artabilir. Girdilerin çoğu, örgütün durumu veya çevresel bileşenlere yöneliktir. Bazı bilgi girdileri ise yönetim için önerilen amaç ve hedefleri kapsamaktadır. Söz konusu tüm bu girdiler örgütsel faaliyetlerin akışını etkilediğinde yönetimsel özerkliğin derecesi de ortaya çıkmış olur. Yöneticiler içsel ve dışsal baskılardan kurtulup görevlerini serbestçe belirler ve uygularlarsa özerklik kazanabilirler (Dill, 1958: 411–412).

Örgütlerde özerklik üzerine öncü çalışmalarıyla tanınan bir başka araştırmacı Gouldner (1959), örgütlerin özerkliklerini devam ettirebilmek için çabaladıklarını ampirik çalışmaları sonucunda ortaya koymuştur. Clark ve Wilson (1961) ise özerkliğe farklı bir bakış açısı getirerek, özerkliği örgütlerin koalamak istedikleri faaliyetlerinin gidişatını seçebilme kabiliyetleri olarak tanımlamışlardır.

Dill (1958) araştırmalarında özerkliği "dikey" ve "yatay" özerklik olarak incelemeye almıştır. Dikey özerklik, işletme sahibi-yönetici ilişkileri gibi birinci derece alt birimler arasındaki ilişkilere yönelik özgürlüklerdir. Yatay özerklik ise, birinci derece alt birimlerin bir başkasına veya bir başka alt birime (kaynak ilişkilerine giren taraflar arası ilişkiler gibi) yönelik özgürlüğüdür (Dill, 1958: 412).

Özerklik kavramı örgütsel literatürde, örgüt içi özerlik ve örgütlerin veya altbirimlerinin özerkliği gibi çeşitli analiz düzeylerinde ele alınmıştır. Günümüzde yöneticilere yönelik kabul görmüş bir hipotez; yöneticilerin hem dış çevrelerde hem de örgüt içinde göreceli özerkliğini devam ettirmesi veya arttırması için çaba sarfettiğidir (Brock, 2003: 58).

### **1.6.1. Örgüt İçi Özerlik**

Bir yönetici veya herhangi bir başka örgütsel üye eğer işi ile ilgili önemli kararların çoğunu örgütteki başka insanların iznine başvurmaksızın alıyorsa, özerktir denilebilir.

Örgüt içinde bir bireyin özerkliği genel anlamda, bir çalışan üst düzey amirinden (personel-yönetici, yönetici-işletme sahibi gibi) emir aldığı zaman azalır. Bununla birlikte, örgüt içinde yöneticilerin, aynı örgütsel düzeyde meslektaşlardan veya bir örgütteki komitelerden (avukatlar, yönetim kurulları gibi) onay alma ihtiyacı da ortaya çıkmış olabilir. Bu nedenle özerklik bir kişi ve örgütün etrafındaki birçok kaynaktan etkilenebilir (Brock, 2003:58).

Örgüt içi özerklik kavramı 1950’li yıllardan bu yana birçok görgül çalışma dahilinde incelenmiştir. Dill, 1958 yılında iki Norveç firmasının yönetici ve çalışanlarının özerkliklerini, çeşitli çevresel faktörlerin yanında değerlendirerek, ölçmeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Osborn ve diğerleri (1980: 87) birtakım araştırma bulgularını değerlendirerek düşük derecede özerklik ile düşük kalitede bir çalışma hayatı arasında ilişki olduğu kanısına varmıştır. Porter ve diğerleri (1975: 42–43) özerkliğin bir insan ihtiyacı olduğunu önermiş ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile özerklik elde etme ihtiyacı arasında benzetmelere gitmiştir.

Örgüt içinde özerkliğin devamlılığını sağlama isteği çeşitli kaynaklardan doğabilir. Bu kaynaklar; kişisel ihtiyaçlar (güç, itibar, mevki, saygınlık ihtiyacı gibi), işin gerektirdiği fonksiyonel ihtiyaçlar (gücün kanıtlanması, başarı sağlama, astlara yönelik bağımsızlık, meslektaşlara yönelik bağımsızlık gibi) ve örgütün pazarlık pozisyonunun yükselmesi (ani ve beklenmedik fırsatların avantaja dönüşmesi için örgüt içi ve dışı bazı serbestlikleri devamlı kılmak) şeklinde kategorize edilebilir (Aharoni ve diğerleri, 1981: 198).

### **1.6.2. Kaynak İlişkileri ve Örgütlerin Özerkliği**

Özerklik kavramı örgüt içi oluşumlar dahilinde incelenemediği gibi örgüt-çevre etkileşimi içinde de incelenmiştir. Bir örgüt özerkliğinin derecesine göre sınıflandırılabilir. Bu görüş özellikle daha büyük oluşumların bölümleri ve alt birimleri olan örgütler ile ilgilidir (Hall, 1991: 32).

Datta ve diğerleri (1991), bir örgütün özerkliğini günden güne yönetimin özgürleşmesi olarak tanımlamıştır. Haris ve Holden (2001) ile Darr (2003) özerklik ve kontrol kavramlarını birbirine yakın olarak açıklamış ve her iki kavramı da örgütsel etkilere karşı koyma olarak çerçevelendirmiştir (Brock, 2003: 70).

Örgütsel çevre, hem örgütsel hedefler hem de örgütsel karar alma sürecinde kısıtlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu kısıtlamaların örgüt yönetiminin özerklikleri üzerinde etkisi olduğu açık bir şekilde ispat edilmiştir (Aharoni ve diğerleri, 1978: 950).

Örgütlerarası ilişkilerde yönetsel özerkliğin derecesini belirleyen unsurlar çeşitli düzeylerde incelenmiştir. Genel olarak bir örgütte yönetsel özerklik düzeyine etki edebilecek unsurlar şunlardır (Provan, 1984: 499).

- Bir kaynak veya ilişkinin örgütün ihtiyaçları dahilinde merkezi konumda olması ve bu kaynağı kontrol etmek için örgüt yönetiminin uğraş vermesi.
- Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olması ve bu nedenle örgütlerin kaynak ilişkilerini yönetme stratejilerine yönelik alternatifler arasında kararsız kalması.
- Kaynağın veya kaynak sağlayıcının örgüt için ikame edilebilirliğinin olmaması.
- Örgüt için belirlenen hedefler ile hizmetlerin homojen olmaması.
- Çok sayıda örgütün faaliyet gösterdiği bir alanda rekabetin yüksek düzeyde olması.
- Kaynak ilişkisine giren tarafların kapasitesi/büyüklüğü.

Örgütlerarası ilişkileri kaynak bağımlılığı perspektifinden inceleyen yazarların çoğu teorik çalışmalarında diğer örgütlere olan bağımlılıkların yönetsel kararlar üzerindeki kontrol ve özerkliği azaltabileceğini önermişlerdir. Bu durum örgütlerarası ilişkiler ile ilgili bir ikilem ortaya çıkarmaktadır. Bir taraftan örgütler çevresel belirsizlikleri azaltmak için diğer örgütlerle bağlantılarını geliştirmek istemektedirler. Diğer taraftan ise, bu tür örgütsel katılımlar aracılığı ile karşılıklı bağımlılıklarını artırırlar ve her bir örgüt için karar alma özgürlüğü azalır (Aldrich, 1979; Warren, 1967; Provan, 1982: 445).

Tüm örgütler çeşitli derecelerde sınırları olan topluluklardır. Normlar ve özel koruyucu yasalar tarafından desteklenen fiziksel yapı örgütleri çevrede diğerlerinden ayıran özellikleridir. Karşılıklı etkileşimlerin doğasında da örgütlerin kendilerini çevresel oluşumlardan (belirsizlik, karmaşıklık gibi) koruması isteği vardır. Örgütler bu amaçla örgütlerarası ilişki kurduğunda özel sınırlarını, normlarını ve değerlerini bu etkileşim



sonucu kaybedeceğini hissettiği zaman özerklik ve bağımlılık gibi kavramlar örgütlerarası ilişkileri kısıtlayıcı rol oynar (Vaughan, 1990: 228; Vaughan, 1983: 88–104). Yani örgüt açısından bir örgütlerarası ilişkiye dahil olma halinde, örgüt etki alanı ve ilişkileri üzerindeki kontrolünü devam ettirmeyi tercih ettiğinde bağımsız olarak davranma özgürlüğünün bir kısmını kaybeder. Bu nedenle de, özerkliğin yitirilmesi riski örgütlerarası ilişkilerin kurulmasını sınırlandırıcı bir etkiye sahiptir (Clark ve Wilson, 1961).

Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre, başkalarının güdümündeki örgütler baskı ve dışsal kontrolle karşılaştıklarından özerklik ve tedbir almak için devamlı bir mücadele içindedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978: 259). Popülasyon ekolojisi ve kaynak bağımlılığı gibi açık sistem yaklaşımları örgüt-çevre ilişkilerine bu önerme dahilinde açıklık getirmeye çalışmıştır.

Yuchtman ve Seashore (1967) örgütlerin kritik kaynakları elde etme yönündeki etkililiğinin pazarlık pozisyonunu elinde tutması ve özerkliğini devam ettirmesi ile mümkün olabileceğini belirtmiştir. Kaynak bağımlılığı okulu, bu boyutta bağımlılık ile ilgili çevresel boyutları tanımlamış ve bağımlılığın örgütsel davranış, yapı ve strateji formülasyonuna olan etkilerini incelemiştir.

Kaynak bağımlılığı okulunun önermelerine göre, bir örgüt çevresine sadece girdilerin elde edilmesi ve çıktıların tüketimi için bağımlı değildir. Aynı zamanda operasyonlarının kısıtlanması yönünde de bir bağımlılık söz konusudur. Örneğin, bir örgüt çevresine yeni teknoloji için bağımlı olabilir veya faaliyetlerinin meşruluğu için sosyo-politik sisteme bağımlı olabilir. Çevredeki çok sayıda güçlerin her biri örgütlerin eylem özgürlüğünü azaltabilir ve yönetsel tedbirleri ve yaratıcılıkları doğrudan etkileyebilir (Aharoni ve diğerleri, 1981: 198).

Yönetsel özerklik bir bakıma, yöneticilerin örgütsel çevredeki farklı bileşenlere yönelik çeşitli çıkarlarını, beklentilerini ve isteklerini tatmin etme derecesi ile ilgilidir. Yani yöneticiler çevresel beklentilerini tatmin etmek için özerklik elde etmeye çalışırlar. Söz konusu çıkarlar ise kesin örgütsel çıktılar ve çevreyle karşılıklı etkileşim sonucunda elde edilebilir.

Yönetmel özerklik üzerine yapılan birçok görgül çalışma özerklik kavramının diğer birtakım kavramlarla olan ilişkisini saptamıştır. Aharoni ve diğerleri (1978), bir çevresel bileşene yönelik algılanan yönetmel özerkliğin örgütsel performans üzerinde monotonik (arttırıcı veya azaltıcı) etki yarattığını belirtmiştir. Sözkonusu ilişkinin pozitif ve negatif yönde olmasındaki temel etkenin de örgütün belirli çevresel faktörlere olan bağımlılığı olduğu kanısına varmışlardır. Eğer güçlü bir bağımlılık varsa monotonik ilişki pozitif yönde; eğer zayıf bir bağımlılık varsa ilişkinin yönü negatif yönde olacaktır (Aharoni ve diğerleri, 1978: 951). Yine aynı araştırmacılar tarafından yapılan bir diğer çalışmada, yöneticilerin özerklikleri ile çevredeki farklı bileşenere yönelik ilgilerinin tatmin etme derecesi arasında tek yönlü bir ilişki saptanmıştır (Aharoni ve diğerleri, 1981: 199).

Örgütler ile ilgili özerkliği kaynak bağımlılığı okulu dışında çalışmış olan Evan (1966), özerklikten yoksun örgütlerin daha az güç sahibi olduklarını belirtmiştir. Kaynak bağımlılığı teorisyenleri ise gücün kaynakların kontrol edilmesi ile kazanılabileceğini öner sürmüşlerdir. Kochan ve diğerleri (1975) örgüt içi ve dışı özerkliklerini korumak için yöneticilerin karar alma mekanizmasını merkezileştirmeye yöneldiklerini belirtmiştir (Brock, 2003: 59).

Tüm bu çalışmalar göstermektedir ki, özerklik arzu edilen çıktıların sağlanması önemli bir rol sahibidir. Hackman ve Oldham'a göre (1976: 158) özerklik; motivasyonu, performansı, iş memnuniyetini ve çıktıların devir oranını olumlu yönde etkilemektedir.

Bazı araştırmacılara göre, yönetmel özerklik bazı örgütlerde fırsatların avantaja dönüşmesi için gereklidir ve örgütü beklenmeyen veya tahmin edilemeyen olumsuz olaylara karşı korumaktadır (Aharoni ve diğerleri, 1978: 950). Yine finansal kaynaklar elde edebilen örgütlerin özerkliklerini devam ettirmek için sarfettiği çabalarda daha başarılı olacakları önerilmektedir (Van de Ven ve Walker, 1984: 603).

### **1.6.3. Örgütlerin Özerklik Düzeyini Belirleyen Yönetmel Karar Mekanizmaları**

Yöneticilerin özerklik düzeylerini belirlemek amacıyla yöneticilerin çevresel faktörlere yönelik almış oldukları kararlarda özgür bir şekilde davranıp davranmadıkları bilimsel yöntemlere dayanarak çeşitli araştırmalarda analiz edilmiştir.

Provan (1982: 445), özerkliği sınanacak yönetsel karar mekanizmalarını beş temel kategoride incelemiştir. Bunlar; (a) temel hedeflerin belirlenmesi (b) politikaların ve program etkililiğinin değerlendirilmesi (c) alıcı ihtiyaçlarının değerlendirilmesi (d) alıcı hizmetlerinin dağıtımı (e) firma harcamalarının kontrolüne yönelik yönetsel kararlardır.

Provan, 1984 yılında yapmış olduğu çalışmasında daha önceki çalışmalarını geliştirerek karar alma özerkliğini, örgütlerin genel operasyonel kararlarının kaynağa dayalı ilişkiler sonucunda baskın taraflarca etkilenmesi olarak net bir biçimde tanımlamış ve sözkonusu operasyonel kararları da yedi boyutta incelemiştir. Bunlar; (a) yönetim için genel politikaların oluşturulması (b) yeni hizmet ve programların geliştirilmesi (c) geçerli hizmet standartlarının oluşturulması (d) ekipman ve/veya yatırımlar için başlıca harcamaların belirlenmesi (e) yönetim kurulu atamaları (f) genişlemeler ve birleşmeler (g) tepe yönetim ve personellerin maaş düzeylerinin belirlenmesi boyutlarıdır (Provan, 1984: 498).

Yöneticilerin özerklik derecelerini belirlemek amacıyla sadece belirli karar alma mekanizmalarına dayalı ifadeler kullanılmamıştır. Örneğin, Sims ve diğerleri (1976) özerkliği ölçmek amacıyla iş karakteristikleri envanteri oluşturmuş; 5'li ölçek yardımıyla 37 soruluk bir iş karakteristikleri ölçeği kullanmışlardır. Bu soruların 6'sı özerkliği ölçmek için kullanılmıştır. "Sahip olduğunuz işi yapmak ne derece sizin sahipliğinizdedir?" ve "iş fonksiyonunuzu sergilemede ne derece çevresel ilişkilerinizden bağımsız hareket edersiniz?" gibi sorular yöneltilmiştir (Sims ve diğerleri, 1976: 200).

Aharoni ve diğerleri (1978: 953) örgütlerin karar alma özerkliklerini belirleyen çevresel bileşenleri ölçerken, çevresel bileşenleri; hükümet, işçiler, pazar, satıcılar, paydaşlar ve halk olarak kategorize etmiştir. Araştırmalarında ise yöneticilerden, bu çevresel bileşenlerin faaliyetlerinin karar alma özgürlüklerine olan etkisinin miktarına göre sırlandırmalarını istemişlerdir.

Sonuç olarak kaynak bağımlılığı yaklaşımıyla yönetsel kararların çevresel faktörler (ekonomik, yasal faktörler ve başka örgütler tarafından oluşturulan baskılar gibi) tarafından sınırlandırıldığı öne sürülmüştür. Aynı şekilde sözkonusu yaklaşımda yöneticilerin seçim yapma yetisine sahip oldukları da farzedilmektedir. Bu seçimler dışsal oluşumların geliştirilmesi ve örgütlerin verimliliğinin ve ayakta kalmalarının

sağlanması üzerine odaklanmaktadır (Provan, 1984: 495). Çevresel etkilerin dışında kalma olarak ifade edilebilen özerkliğin derecesi, yöneticilerin mevkiler, pazarlar, mal ve hizmetler gibi çeşitli faktörlerle ilgili stratejik seçimlerine bağlıdır. Bu temel tercihlerin yapılması ve gereken kararların alınması, performansa dayalı sistematik bir yolda, çevresel değişkenlerden algılanan yönetsel özerkliğin belirleyicisi olmaktadır (Aharoni ve diğerleri, 1978: 949). Bu nedenle kaynak ilişkileri dahilinde özerk bir yönetim ve örgüt idealini gerçekleştirebilmek için her şeyden önce bağımlılıkların ve özerkliği kısıtlayıcı etmenlerin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

### **1.7. Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Yönetimin Etkin Rolü**

Örgütlerin kaynak bağımlılığına yönelik çevresi ile ilişkilerde aktif bir rol üstlenmiş olması, konunun yöneticiler açısından önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel operasyonları planlayan, koordine eden, uygulatan ve kontrol eden yönetim mekanizması kaynak bağımlılığına yönelik güç-bağımlılık ilişkilerinde de belirli stratejiler geliştirerek örgütlerin geleceğine ve örgüt-çevre etkileşimine yön vereceklerdir (Aldrich ve Pfeffer, 1996).

Örgüt-çevre literatürünün önemle üzerinde durduğu bir konu olan çevresel oluşumlara yönelik örgütsel bağımlılıklar konusu 1990'lı yıllardan sonra özellikle yönetim ve strateji ağırlıklı incelenmeye başlanmıştır. Çünkü kaynak bağımlılığının teorik bazlı içeriğine bakıldığında örgütlerin geleceği için önemli birtakım yönetsel stratejileri de içerdiği ve bu stratejilerin ne şekilde uygulanabileceğini tartıştığı görülmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramına yönelik öncü çalışmalar yapan sosyal bilimciler, kuramın yönetsel boyutunu kısaca şu şekilde ifade etmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978; Thompson, 1967; Aldrich, 1976; Kotter, 1979:87):

A-) Tüm örgütler çeşitli derecelerde kendilerini dışsal çevredeki faktörlere yönelik bağımlılığın içinde bulurlar. Bu bağımlılık genellikle örgütlerin ihtiyaç duyduğu bazı kaynakların (işgücü, sermaye, bilgi, hammadde, müşteri gibi.) dışsal faktörlerin kontrolünde olması üzerine temellendirilmiştir. Kaynağın örgüt için önemi, potansiyel tedarikçilerin sayısı, tedarikçilerle olan değişimin maliyetleri gibi unsurlar bağımlılığın düzeyini etkilemektedir.

B-) Eğer bağımlılıklar belirli bir boyuta erişmişse, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi ve özerkliği için tehdit unsuru olabilir. Örneğin, bir akreditasyon acentesi bir hastaneyi kapatabilir veya yabancı bir tur operatörü büyük bir yabancı turist kaynağını elinde tutarak şirketleri kendi planları dahilinde hareket etmeye zorlayabilir.

C-) Bağımlılığa dayalı olan bu istekleri karşılamaktan kaçınmak, örgütlerin varolabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için risk unsurudur. Bu nedenle örgütlerde bulunan yetkili kişiler belirlenen hedeflere ulaşmak açısından tedbirli davranmak amacıyla dışsal bağımlılıkları doğrudan etkin bir şekilde yönetmek için çaba sarfederler.

D-) Sonuç olarak, örgütsel davranışın önemli bir kısmı bütünüyle işgören karakteristikleri, liderlik, kültür, sosyal etkileşim gibi içsel faktörlere odaklanarak açıklanamaz. Örgütlerin dışsal bağımlılığın yönetilmesiyle nasıl meşgul olduğu yönündeki bulgular ile örgütsel davranışın önemli bir kısmı anlaşılabilir.

Araştırmacılar bir örgüt için örgütsel etkinliğin kaynak elde ederek çevrelerinden faydalandıklarında mümkün olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Dolaylı olarak, bir örgütün başkalarına bağımlı olmaktan kaçınma çabaları veya başkalarını bağımlı hale getirme çabaları örgüt liderlerinin davranışlarını motive edici önemli bir güçtür (Mindlin ve Aldrich, 1975: 383). Bu tarz bir motive olma durumu yöneticilerin kaynak bağımlılığının yönetilmesinde etkin bir rol oynamasını sağlar ve bu şekilde yöneticiler dışsal bağımlılıkları yönetmedeki başarılarını bir performans kriteri olarak değerlendirirler.

Kaynak bağımlılığı kuramının yönetsel bakış açısıyla incelenmesinde üç farklı adım izlenecektir. İlk adım, yönetim kademelerinin dışsal faktörlere yönelik algılanan bağımlılık düzeyini belirleyen nedenlerin sorgulanmasıdır. İkinci adım, algılanan dışsal bağımlılıkların ve göreceli dışsal beklentilerin yönetsel özerkliğe olan etkisinin incelenmesidir. Son adımda ise, kaynak bağımlılığı sonucu karar verme özerkliğini kaybeden yöneticilerin bu özerkliği geri kazanabilmesi ve dolayısıyla kaynak bağımlılığını yönetebilmesi için uygulaması gereken stratejiler ortaya konulacaktır.

## **1.8. Yönetmel Perspektiftten Bağımlılığın Psikolojik Ve Yapısal Boyutları**

Örgütler açısından kaynak bağımlılığının düzeyini belirleyen örgütsel yapıyı kuran ve yöneten, dışsal bağımlılıkları belirledikleri stratejik eylemler dahilinde ortadan kaldırmaya çalışan mekanizma yönetim mekanizmasıdır. Yöneticiler açısından dışsal bağımlılığın düzeyini ortaya koyan birtakım “psikolojik” faktörler ve bu psikolojik faktörleri etkileyen birtakım “yapısal” faktörler mevcuttur.

### **1.8.1. Bağımlılığın Psikolojik (Algılanan) Boyutu**

Örgütler doğal olgular değildirler. İnsan yapımı eserlerdir. Bu nedenle, yapısal durumlara bağılı karakteristikler yalnızca yönetmel eylemlerden geçerek örgütlerarası ilişkilerin karakteristiğinin sonuçları olabilir. Yöneticiler durumlarına yönelik algılamalarına bağılı olarak faaliyet gösterecek veya faaliyet göstermekten çekineceklerdir. Yönetmel bağımlılık algılamaları, örgütlerarası ilişkilerin yönetilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağımlılık kavramının yöneticiler açısından psikolojik boyunu ifade eder (Berger ve Diğerleri, 1995; Brensen, 1996; Noorderhaven ve diğerleri, 1998: 215).

Örgütlerde dışsal bağımlılıkların düzeyini psikolojik yönden yani “algılanan bağımlılık” (perceived dependence) yönünden inceleyen araştırmacılar kaynak bağımlılığını üç farklı boyutta kategorize etmişlerdir. Bunlar; (a) kaynağın yöneticiler açısından önemi (b) alternatiflerin bulunabilirliği ve (c) Kaynağın tedarikini zorlama yetisidir (Bacharach ve Lawler, 1981; Saidel, 1991: 545). Bu çalışma örgüt yöneticileri tarafından kaynak bağımlılığının algılanan boyutunu ölçmede bu üç kriteri kullanacaktır.

Bir örgüt açısından bir kaynağın önemi veya gerekliliği, örgütün işlevi, operasyonları, hizmetleri, gelişim programları için kaynağa olan ihtiyacını içermektedir (Emerson, 1962; Blau, 1964; Jacobs, 1974; Cook, 1977; Provan ve Skinner, 1989: 210).

Aynı kaynağın bir başka satıcıdan sağlanabilmesi algılanan bağımlılığının bir diğer boyutu olarak geniş çapta kabul görmektedir (Emerson, 1962; Blau, 1964; Cook, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978, Provan ve Skinner, 1989: 210).

Örgüt A'nın ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etmek için, Örgüt B'ye yönelik zorlamada bulunduğu, baskı uyguladığı ve güç kullandığı durumlarda, A'nın B'ye olan

bağımlılığı ortadan kalkacaktır. B örgütünün yöneticisi tarafından A örgütüne yönelik algıladığı güç, baskı ve zorlama hissi kaynak bağımlılığının düzeyini belirleyen bir başka psikolojik boyuttur (Saidel, 1991: 545).

### **1.8.2. Bağımlılığın Psikolojik (Algılanan) Boyutunu Etkileyen Yapısal Faktörler**

Yönetimsel algılamalar birtakım yapısal faktörler tarafından etkiye uğrar. Aynı zamanda ilişkilere dayalı karakteristikler, kurumsal normlar ve kanallar da bağımlılık algılamasını ve bunun sonuçlarını etkiler (Noorderhaven ve diğerleri, 1998: 215).

Yönetimin algılanan bağımlılık düzeyini etkileyen yapısal boyutlar, dağıtım kanalları, işlem maliyeti ekonomileri ve endüstriyel şebekeler üzerine geliştirilen literatürde tartışılmıştır.

#### **1.8.2.1. Dağıtım Kanalları Literatürü**

Dağıtım kanalları literatürü çalışmaları Emerson'un kişilerarası bağımlılık teorisini, örgütlerarası ilişkilerin içeriğinde incelemiştir. Bu görüşe göre, B firmasının A'ya olan bağımlılığı, B firmasını A tarafından arabulucu olunan hedeflere ulaşma yönünde motive eder (Emerson, 1962: 33). Bu motivasyon faktörü yapısal olarak yöneticilerin bağımlılık algılamalarını etkiler.

Frazier (1989), algılanan bağımlılık ile bağımlı tarafın amaçlara ulaşmasındaki motive edici kaynakların dört ölçüsü arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Bu dört ölçü; toplam satışların bir yüzdesi olarak odak işlem ilişkilerinde gerçekleşen satışlar, toplam karın bir yüzdesi olarak odak işlem ilişkilerinde gerçekleşen kar, gelecekte beklenen satış yüzdesi, gelecekte beklenen karın yüzdesidir.

Kısacası dağıtım kanalları literatürüne göre, değişim ilişkilerinde satışlar, kar ve gelecek beklentiler arttığı için bağımlı taraf yöneticilerince algılanan bağımlılık ta artmaktadır.

#### **1.8.2.2. İşlem Maliyeti Literatürü**

İşlem maliyeti ekonomileri mantığında, bir tarafın diğeri üzerindeki bağımlılığı aslında satış yüzdeleri veya rol performansı ile ilişkili değildir. Değişim ilişkine özgü kazançlara yönelik yatırımlarla ilişkilidir.

İşlem maliyeti açısından karşılıklı ilişkilere özgü kazanımlar, çeşitli olgular etrafında genelleştirilmiştir. Fiziksel kazanç, insan kaynağı kazanımı, yeni beceri kazanımı, konum özgüllüğü (önemli değişim partnerleri bularak) ve özel kazanımlardır (çok büyük bir alıcı gibi). İşlem maliyeti ekonomilerine göre, bu şekilde ilişkiye özgü kazanımlar arttıkça, yöneticiler tarafından algılanan bağımlılık ta artmaktadır (Noorderhaven ve diğerleri, 1998: 216).

İşlem maliyeti teorisine göre, belirli bir işleme giren taraflar bağımlılık ilişkileri ile ilgili tehlikeleri önceden sezmeli ve güvenliğini ilgilendiren bir yönetim biçimini seçmelidir (Joskow, 1988: 100).

### **1.8.2.3. Endüstriyel Şebekeler Literatürü**

Endüstriyel şebekeler literatürü, alıcı ve satıcılar arasındaki şebekeler üzerine odaklanmıştır. Üç farklı şebeke tipi bağımlılık ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu üç şebeke tipi ve sonucunda ortaya çıkan bağımlılık algılamaları şu şekildedir (Granovetter, 1992: 7):

- İlki odak satıcının diğer satıcıların bir alıcı ile kurdukları dolaylı bir bağlantıda ilişkisinin olduğu şebeke tipidir. Bu durumda odak satıcı tarafından algılanan bağımlılık daha fazladır.
- Diğeri satıcının yalnızca belirli bir alıcıya doğrudan veya dolaylı olarak satış yapmadığı şebeke tipidir. Bu durumda da satıcı daha bağımlıdır.
- Sonuncusu odak satıcının başka endüstriden bir alıcı, rakip satıcılar veya üçüncü bir firma ile ilişkilerini devam ettirmesi ile ortaya çıkan şebeke tipidir. Burada satıcı daha bağımsızdır çünkü satıcının birden çok alternatifi vardır.

Bu araştırma dahilinde örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyini ortaya koymak amacıyla psikolojik değişkenler kullanılacaktır (Yöneticiler açısından bağımlılığın psikolojik boyutu yönetimin bağımlılık algılamaları ile ilişkilidir). Çünkü bu çalışma, yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçülmesine odaklanmaktadır. Yönetimin bağımlılık algılamalarını şekillendiren yapısal etkenlerin incelenmesi, araştırmayı genel olarak ulaşılmak istenen amaçlardan uzaklaştıracaktır.



## 1.9. Kaynak Bağımlılığına Dayalı Asimetrik Gücün Oluşturduğu Dışsal Baskıların Yönetilmesi

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı örgütleri dışsal çevreleri karşısında pasif yapılar olarak değil, çevreye karşı direnç gösterebilen, stratejiler geliştirip uygulayabilen aktif oluşumlar olarak ele almaktadır.

Weber (1947) ile sosyolojide güçlü bir şekilde temellendirilmiş olan kaynak bağımlılığı perspektifindeki organizasyonel başarı organizasyonların güçlerini maksimize etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu perspektife göre organizasyonlar gerekli dış kaynakları elde etmek ve satın almak için davranış şablonlarını ve yapısını değiştiren koalisyonlar olarak görülmektedir. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu dış kaynakları elde etmesi organizasyonların başkalarına bağımlılığını azaltmasına ve diğerlerinin organizasyonlara bağımlılığını artırmasına yani organizasyonla diğer organizasyonlar arasındaki güç ilişkilerinin değişmesine yol açar. Çevrenin de organizasyonun yaşamına devam edebilmesi için gerekli olan kıt ve değerli kaynaklara sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu durumda organizasyon çevreden kaynak alımında problemlerle karşılaşmaktadır. Belirsizlik organizasyonun diğer organizasyonlardan kaynak alımında karşılaştığı karmaşıklığıdır. Örneğin bir organizasyon tedarik ilişkisindeki belirsizliği tedarikçi firmalardaki çalışanlarla bağlantı kurarak, bu gibi firmalarla ortak girişimler kurarak veya tedarikçi firmaları satın alarak minimize edebilir. Buna ilaveten organizasyonların çevrelerinde iki ilgili amaç için çalıştığı varsayılmaktadır (Ulrich ve Barney, 1984: 472):

- Diğer organizasyonlara bağımlılığı minimize etmek için kaynaklar üzerindeki kontrolü ele geçirmek,
- Diğer organizasyonların organizasyona bağımlılığını artıran kaynaklar üzerindeki kontrolü ele geçirmek.

Bu iki amaçtan birine ulaşmak organizasyonun içinde bulunduğu çevrede değişikliğe sebep olacak, organizasyonun gücüne etki edecektir.

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin çevrelerini kontrol etme çabalarına yönelik strateji ve taktiklerle ilgilenir (Dunford, 1987:512).

Özerklik derecesini yükseltme arayışında olan bir yönetici için optimal bir strateji, örgüt içi ve dışı çevresel bileşenlerin her biri veya birçoğu üzerine konsantre olarak, ondan istenen özerkliğin derecesini güvence altına almaktır. Yani özerklik ancak dışsal oluşumların stratejik olarak yönetilmesiyle sağlanabilir (Aharoni ve diğerleri, 1981: 199). Örgütsel stratejilerin en önemli ve anlamlı çalışmalarından biri örgütlerarası ilişkileri kullanarak çevresel belirsizliğin azaltılmasıdır (Provan, 1982: 445).

Örgüt ve çevresi arasındaki kaynak değişiminin doğası örgütler arasındaki farkların en önemli belirleyicisidir. Bu durum örgüt kuramları literatüründe kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi kuramları tarafından desteklenmiştir (Beard ve Dess, 1988: 365). Aldrich (1976), çevresel kaynakların örgütler arasındaki farkları açıkladığını ortaya koymuştur. Aldrich, bu konuda şu ifadeleri kullanmıştır (Aldrich, 1976: 61): “Çevreler örgütleri kaynak elde etme ve kaynakları kontrol etme sürecinde etkiler ve örgütler kaynak sağlama yönündeki etkililiğine göre sıralandırılabilir.” Bu nedenle örgütlerin kendilerine daha üst katmanlarda yer bulabilmeleri için dışsal bağımlılıklarını iyi yönetmeleri gerekmektedir. .

Örgütsel hedeflere ulaşmak hem içsel kaynaklar üzerinde sağduyulu olmayı devam ettirmeye hem de dışarıdan kaynakların elde edilebilmesine bağlıdır. Dışsal ilişkilerin yönetilmesi firmaların stratejik programları için büyük önem arz etmektedir. Örgütler ne zaman kaynaklarını değişim partnerlerine emanet edeceklerini ve ne zaman değişim partnerlerinin taleplerinden kaçınacaklarını iyi bilmelidirler. Benzer biçimde örgütler, ne zaman değişim partnerlerine taleplerini öne süreceklerini ve ne zaman taleplerinden vazgeçeceklerini iyi saptamalıdır (Buchanan, 1992: 65). Örgütsel davranış çalışmalarında kaynak bağımlılığı perspektifinin en önemli kabul edilmiş gerçeği, örgütlerin kritik kaynakları paylaştığı ve bu kaynaklar için rekabete girdiği popülasyonların içeriğini çok iyi bilmesi gerektiğidir.

Kaynak bağımlılığı perspektifinde örgütlerin çevresel kaynaklara bağımlı olarak varlıklarını sürdürdükleri gerçeği vardır. Bu bağımlılık örgüt açısından zarar verici unsurları bünyesinde bulundurduğundan dolayı, örgütler çevresel kaynaklara olan bağımlılıklarını minimize etmenin yollarını ararlar. Bunu sağlamanın bir yolu çevreye olan adaptasyondur. Bir diğeri çevre ile birlikte bağımlılığın yapısını değiştirmektir. Bu nedenle örgütlerde önemli rol sahibi kişiler çevrelerinin yapılandırılmasında kendilerine

dayatılan dışsal gerçekliğe tepki gösteren kişiler değil de aktif aracilar olarak tanımlanırlar. Bu bakış açısı ile de örgütsel stratejiler, örgütlerin bağımlılıklarını asgariye indirgemenin yollarını aradıkları veya başkalarını kendilerine bağımlı kılmaya çalıştıkları bir alanı kapsamaktadır (Dunford, 1987:512).

Mantıksal olarak, bir örgütün dışsal bağımlılığını yönetebilmesi için iki yol vardır (Kotter, 1979:88):

- Örgüt, dışsal unsurlar tarafından yapılan talepleri, bu unsurlara yönelik bağımlılığını azaltarak veya bu unsurlar üzerinde birtakım dengeleyici gler kazanarak önlemeyi deneyebilir.
- Örgüt, dışsal faktörler tarafından yapılan taleplere razı olmanın maliyetini minimize etmeyi deneyebilir.

Bu iki temel mantığı esas alarak değişim yaklaşımı ve kaynak bağımlılığı kuramı teorisyenleri tarafından birtakım bağımlılığı yönetme stratejileri formüle edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramının yapılandırılmasında önemli bir rol oynayan değişim yaklaşımı, dışsal g ve bağımlılığın yönetilmesi stratejilerine Emerson’un (1962) “denge operasyonları” ve Blau’nun (1964) “bağımsızlık önermeleri” ile açıklık getirmeye çalışmıştır.

Kaynak bağımlılığı kuramına yönelik stratejiler geliştiren Pfeffer ve Slancik (1978), Kotter (1979), Carroll ve diğerleri (1990) ve Frooman (1999) dışsal bağımlılıkların yönetilmesi için geçmiş ve güncel verileri bir araya getirerek birtakım stratejiler formüle etmişlerdir. Frooman’ın “etki stratejileri”, Carrol ve diğerlerinin (1990) “köprü kurma ve savunma stratejileri” ile Pfeffer ve Salancik (1978) ve Kotter’in (1979) “dışsal bağımlılığı yönetme stratejileri” kaynak bağımlılığının yönetilmesi açısından ne sürülen başlıca strateji formlasyonlarıdır.

Dışsal bağımlılığının yönetilmesindeki öncelikli boyutlardan biri, değişim yaklaşımının ne sürdüğü uzlaşmacı anlayışın ortaya çıkardığı denge kurma stratejileri boyutudur. Örgütlerin g-bağımlılık ilişkilerini dengeleyici stratejiler uygulayabileceğini esas alan bu alışmalar Emerson (1962) ve Blau (1964) tarafından öne sürülmüş stratejileri içermektedir.

Daha önce bağımlılığın nasıl güce dönüştüğü açıklanırken, Emerson'un önermeleri detaylı bir şekilde incelenmişti. Emerson A ve B olarak iki farklı aktörün kaynak ilişkilerini inceleyerek bağımlılık ve güç içeriğine şu katkıyı sağlamıştır: Emerson'a göre, aktör B'nin (kişi, grup veya örgüt olarak), diğer bir aktör olan A'ya bağımlılığı B'nin A tarafından arabulucu olunan hedeflere ulaşmasında motivasyonel yatırımdır ve A-B ilişkisi dışında A'nın bu amaçlara ulaşma imkanı yoktur. B'nin A'ya olan bağımlılığı, A'nın B üzerindeki gücü için bir temel oluşturur. Çünkü A, B'nin ihtiyaç duyduğu kaynakların kontrolünü ele geçirmiştir. Bu kapsamda B kaynaklar olmadan yapamaz ve A dışında herhangi bir yerden kaynakları elde etmeye gücü yetmez. Bu demektir ki; aktör B, aktör A'ya bağımlıdır.

Aynı şekilde Emerson'a göre; A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'ya olan bağımlılığı ile orantılıdır. Yine B'nin A üzerindeki gücü, A'nın B'ye olan bağımlılığı ile orantılıdır. B'ye olan bağımlılığı ancak B'nin A'yı kendisine bağımlı bırakacak bir güç elde etmesiyle ortadan kalkabilir. Bu durum denge unsuru olarak kabul edilmekle birlikte bağımlı ve güçlü tarafların birtakım denge operasyonları uygulayabileceğini öne sürmektedir. Yani;

$$\begin{array}{cc} P_{ab}=D_{ba} \\ v & v \\ P_{ba}=D_{ab} \end{array}$$

Emerson (1962), karşılıklı güç-bağımlılık ilişkileri dengeleyebilmek için dört farklı denge operasyonu öne sürmüştür. Karşılıklı ilişkilerin denge durumuna taşınabilmesi için aşağıda belirtilen karşılıklı denge operasyonları gerçekleştirilebilir (Emerson, 1962: 35):

- B'nin, A tarafından aracı olunan hedeflere yönelik motivasyonel yatırımını azaltması,
- B'nin bu hedeflere ulaşabilmesi için alternatif kaynaklar geliştirmesi,
- A'nın B tarafından aracı olunan hedeflere yönelik motivasyonel yatırımını artırması,
- A'nın bu hedeflere ulaşabilmesi için alternatif kaynakları engellemesi.

Belirtilen bu dört denge operasyonunun uygulanmasında rasyonel birtakım sosyal süreçler Emerson tarafından önerilmektedir. İlk operasyonda, B tarafından motivasyonel geri çekilme aracılığıyla denge sağlanabilir. İkinci operasyonda, B tarafından alternatif sosyal ilişkiler geliştirilmesi ile denge sağlanabilir. Üçüncüsünde, A kendini hiyerarşik bir mevkide konumlandırabilir. Son olarak dördüncüsünde ise, belirli grup biçimleri ve koalisyonlar kurarak A, B'nin ulaşabileceği alternatifleri engelleyebilir (Emerson, 1962: 37–40).

Emerson'a göre bu dört karşılıklı denge operasyonu sosyal bir süreç dahilinde dönüşümlü olarak taraflarca uygulanır ve güç-bağımlılık dengesi kurulmuş olur.

Yine Sosyal Değişim Yaklaşımı teorisyenlerinden Blau (1964) da bir tarafın diğerine yönelik bağımsızlığını elde etmesi için belirli şartların olması gerektiğini öne sürmüştür. Bu şartlar kaynak bağımlılığının yönetilmesi için yöneticilerin uygulaması muhtemel birtakım stratejileri içermekle birlikte bir örgütün diğerine olan bağımlılığının düzeyini ölçmek için de birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Blau tarafından önerilen şartlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Blau, 1964: 118–125):

- Stratejik kaynaklar üzerindeki kontrolün elde edilmesi: Bu durum bağımlı olan tarafı korur ve tüm tarafların elde ettiğinin daha fazlasından vazgeçeceği bir ilişki değişimine izin verir.
- İhtiyaç duyulan kaynaklar için alternatiflerin bulunması: Bu durum bağımlı olan tarafın göreceli olarak rekabet edebilme gücünü geliştirir.
- Zorlayıcı gücün kullanılması yetisi: Bu duruma örnek olarak kanunların kullanılması veya bağımlılık yaratan tarafın taleplerine uymaksızın gereken kaynağın elde edilmesi verilebilir.
- Bağımlılık yaratan tarafın teklif ettiği kaynaklar için ihtiyacın ortadan kaldırılması: bağımlı olan taraf ihtiyaçlarını kaynak kullanılmayacak şekilde modifiye eder.

Blau (1964), bağımlı taraf için belirtilen bu uyum alternatiflerini öne sürerken aynı zamanda bağımsız taraf ve baskın taraf için birtakım stratejiler geliştirmiştir. Jacobs

(1974: 48–49) bu stratejileri Tablo 1.3’te belirtildiği gibi bir araya getirerek özetlemiştir.

**Tablo 3: Blau’nun Bağımsızlık Önergeleri**

<b>Bağımlı Taraf İçin Uyum Alternatifleri</b>	<b>Bağımsızlık Koşulları</b>	<b>Baskın Taraf Stratejileri</b>
1-)Gücü elde tutacak başka nedenler bulmak	Stratejik kaynakların elde edilebilirliği	Bağımlı tarafın tercihlerine karşı kayıtsız kalmak
2-)Başka yerlerden az bulunur kazanımlar elde etmek	Az bulunur kazanımları tedarik edecek alternatifler bulmak	Bağımlı tarafın neye ihtiyacı varsa onun üzerinde temek oluşturmak
3-)Kıt ve değerli şeyleri zorlama yoluyla almak.	Zorlayıcı Güç	Kanun ve kuralları savunmak
4-)Vazgeçmek- kaynaksız yapabilmek	Az bulunur kazanımları imkansız olarak tanımlamak	Belirli kıt kazanımları zorunlu olarak tanımlayıp, statülerini devam ettirmek

**Kaynak:** Jacobs (1974: 49)

Kaynaklar üzerinde kontrolün sağlanmasına yönelik stratejiler geliştiren Frooman (1999), Pfeffer ve Salancik’in (1978) bu konudaki önermelerini geliştirerek birtakım etki stratejileri geliştirmiştir. Kaynakların kontrolünü elinde bulunduran baskın örgüt tarafından uygulanabilecek etki stratejilerini Frooman (1999) iki farklı kategoride incelemiştir. İlki, kaynak kontrolünün sağlanmasına yönelik “elde tutma” ve “kullanma” stratejileri içeriği; ikincisi ise bu stratejilerin uygulanmasına yönelik etki yolları türleri olarak “doğrudan” ve dolaylı” stratejiler içeriğidir.

Frooman’a göre kaynak bağımlılığı kuramının temelinde yatan ana fikir, bir örgütün başkalarının ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerinde kontrolü ele geçirmesini sağlamasıdır. Kaynakların tartışılmasında basit bir girdi-çıkıtı modeli kaynakların akışını kavramsallaştırmak için kullanışlı bir yol olabilir. Kaynakların bir örgütün içine akması ve sonrasında örgüt tarafından çıktıya dönüştürülmesi sürecinde başka örgütlerin davranışlarını kontrol etmek için iki yol önerilmektedir: 1) Firmanın kaynakları elde edip etmediğinin belirlenmesi. 2) Firmanın kaynakları istediği yolda kullanıp

kullanamadığının belirlenmesi. Bu iki yolu Frooman (1999) “kaynak kontrolü stratejileri” olarak tanımlamış ve etki stratejilerinin bir türü olarak tartışmıştır.

Kaynakların çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesini yani manipüle edilmesini sağlayan bu iki yol, Pfeffer ve Salancik (1978) ve Pfeffer (1992) tarafından kaynak tahsisine yönelik tedbirler ve kaynaklara yönelik tedbirler olarak karakterize edilmiştir.

Frooman (1999) bu iki yola yönelik stratejileri “**elde tutma**” ve “**kullanma**” stratejileri olarak kavramsallaştırmıştır. Değişim yaklaşımı literatüründe, elde tutma ve kullanma stratejileri farklı isimler altında incelenmiştir. Lawler ve Bacharac (1987) ve Lawler (1992) “saldırgan” ve “uzlaştırıcı” taktikler olarak bu iki strateji içeriğini incelemişlerdir. Onların terminolojileri, strateji olarak değil de duygusal kalitede taktikler olarak ortaya çıkmıştır (Lawler ve Yoan, 1993, 1995, 1996).

*Elde tutma stratejilerine* göre, bir örgüt kaynaklarının tahsis edilmesinde inandırıcı bir geri çekilme tehdidini açıkça ifade edebilirse, kaynak tahsisi ilişkilerinde güçlü bir konuma yerleşir. Elde tutma stratejisi genel olarak baskın tarafın bir kaynağı bağımlı örgütün belirli bir davranışını değiştirmesinin sağlamak amacıyla bir örgüte tahsis etmemesi olarak tanımlanabilir (Pfeffer ve Leong, 1977: 779).

Her baskın örgüt kaynağını bir örgüte tahsis ederken belirli bir elde tutma metoduna sahiptir ve kaynağı elinde bulunduran her örgüt tarafından bu metotlarını etiketlendirmek için farklı kavramlar kullanır. Örneğin, işçiler grev yaparak emek unsurunu elinde tutar veya bankalar borç finansmanını kredileri yenilemeyerek elinde tutar (Frooman, 1999: 196–197).

*Kullanma stratejilerinde* ise baskın taraf bir kaynağı arz etmeye devam eder fakat bunu birtakım şartlara bağlı olarak yapar. Kullanma stratejileri, kaynağın arzının devam etmesi için baskın tarafın kaynak ilişkisine yönelik şartlar arayıp öne sürmesi olarak belirtilebilir (Frooman, 1999: 197). Bu durum, elde tutma stratejilerinde olduğu gibi baskın tarafın bağımlı tarafın bazı davranışlarını değiştirme yönünde talepler öne sürmesiyle sonuçlanabilir.

Kaynak bağımlılığında belirtilen gücün ikinci bir kaynağı, odak bir örgüte kaynakların arz edildiği başkalarıyla ilişkilerden doğmaktadır. Elde tutma ve savunma stratejilerine ek olarak bu stratejilerin uygulanma yolunu gösteren ikinci grup etki stratejileri de

vardır. Etki yolları türlerini ortaya koyan bu boyutta elde tutma ve kullanma stratejileri baskın firma tarafından gerçekleştirmez. Onun yerine, baskın tarafın bir bağımlılık ilişkisine girdiği odak firmayla müttefikliği sonucu gerçekleştirebilir. Bu tür bir müttefiklik bağı ile baskın taraf kaynak kontrolünü dolaylı yoldan sağlayabilir (Frooman, 1999: 198). Gorgiolu (1993) bu tür etki yollarını “doğrudan” ve “çok basamaklı” olarak örgütlerarası güç başlığıyla incelemiştir. Frooman ise “**doğrudan**” ve “**dolaylı**” stratejiler olarak etki yolları türlerini kategorize etmiştir.

*Doğrudan stratejiler* basit bir biçimde baskın tarafın kaynakların akışını kendisinin manipüle etmesi olarak tanımlanabilir. Yani elde tutma ve kullanma stratejilerini baskın taraf kendisi doğrudan koordine eder ve uygular.

Hedef bir örgüte yönelik *dolaylı stratejiler*, açık sistem teorilerince detaylı bir biçimde incelenmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı içeriğinde dolaylı stratejilerde baskın taraf bir müttefik aracılığıyla çalışır. Firmaya yönelik kaynak akışını manipüle etmesi için bu müttefik örgüt kullanılır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 193). Elde tutma ve kullanma stratejileri de baskın tarafın talimatlarıyla müttefik firma tarafından odak örgüte uygulattırılır.

Frooman (1999) elde tutma ve kullanma stratejileri ile doğrudan ve dolaylı stratejilerin seçiminde örgütlerin rastgele seçimler yapmaması gerektiğini belirtmiş ve bağımlılığın simetrisi matrisinden hareketle firmaların karşılıklı bağımlılık düzeylerine göre hangi stratejileri uygulayacaklarını belirlemeleri gerektiğini öne sürmüştür (Bkz: Tablo 1.4).

Tablo 1.4’e göre, düşük karşılıklı bağımlılığın olduğu durumda “dolaylı-elde tutma” stratejisi; kaynak sağlayıcının odak örgüte bağımlı olduğu durumlarda “dolaylı-kullanma” stratejisi; odak örgütün kaynak sağlayıcıya bağımlı olması halinde “doğrudan-elde tutma” stratejisi; yüksek karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda ise “doğrudan kullanma” stratejisinin uygulanmasının doğru olacağı belirtilmektedir. Yüksek karşılıklı bağımlılığın olması durumunda kaynak sağlayıcının kaynağı elde tutmamasının nedeni esas amaç olan odak örgütün davranışlarını değiştirmek için birtakım taleplerde bulunabilmesidir.



**Tablo 4: Etki Stratejileri Tipolojisi**

		A örgütü (kaynak sağlayıcı) B örgütüne Bağımlı mı?	
		<b>Hayır</b>	<b>Evet</b>
B örgütü A örgütüne (Kaynak Sağlayıcı) Bağımlı mı?	<b>Hayır</b>	Dolaylı / Elde Tutma (Düşük Karşılıklı Bağımlılık)	Dolaylı / Kullanma (B Örgütü Güçlü)
	<b>Evet</b>	Doğrudan / Elde Tutma (A Örgütü Güçlü)	Doğrudan/Kullanma (Yüksek Karşılıklı Bağımlılık)

**Kaynak:** Frooman (1999: 200)

Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde kurumsal çevreye yönelik Carroll, Antal ve Jerry (1990) tarafından önerilen stratejiler ise iki geniş kategoride isimlendirilmiştir. Bunlar savunma ve köprü kurma stratejileridir.

**Köprü kurma stratejileri**, belirsizliğin dışsal kaynağıyla doğrudan köprü kurulması ve bu şekilde bu kaynak üzerinde etkiün sağlanması ile ilgilidir (Carroll ve diğerleri, 1990: 74). Ampirik çalışmalar bu konuda daha çok köprü kurma stratejileri üzerine yoğunlaşmışlardır. Köprü kurma stratejileri için de; pazarlık etme, ikili veya çoklu sözleşme, oybirliği ile seçme (özellikle müdürlerin katılımı ile), ortak girişimler, birleşmeler, kamusal bağlantılar, kurumsal ilişkiler, derneklerle ilişkiler gibi oluşumlar incelenmiştir (Carroll ve diğerleri, 1990: 74).

**Savunma stratejileri**, örgütlerin temel teknolojilerini ve yeteneklerini çevresel belirsizliklerden korumalarıyla ilişkilidir. Savunma stratejileri dahilinde güncel çalışmalar birtakım yönetsel stratejiler ortaya koymuşlardır. Bunlar; kodlama, stoklama, düzeltirme, tahmin yapma ve büyüme stratejileridir (Carroll ve diğerleri, 1990: 74).

Stratejik yönetim yazınına göre teknoloji kavramı örgütsel performans üzerinde anahtar bir etkiye sahiptir. Bir örgütün teknoloji stratejisi örgütün kapsamlı rekabet stratejileri için anahtar bir bileşendir (Porter, 1985). Çünkü önemli teknolojik değişimler endüstri yapısını ve rekabet avantajını etkileyici bir yapıya sahiptir. Bu nedenle teknoloji stratejisi, bir örgüt ve çevresi arasında arabulucu bir güç olarak faaliyet gösterir (Mintzberg, 1983:13).

Pfeffer ve Salancik (1978) ile Kotter (1979), kaynak bağımlılığının yönetilmesine ilişkin stratejileri belirlemek amacıyla bu konuda yapılan çalışmaların bir sentezini ortaya koymuştur. Buna göre örgütler;

- Dışsal talepleri azaltmak için; a) bir etki alanı seçme b) dışsal unsurlarla faydalı ilişkiler kurma c) seçilen etki alanında kimin nasıl faaliyet gösterdiğini kontrol etme yolunu,
- Örgütsel tasarım aracılığıyla dışsal unsurlar tarafından yapılan taleplere boyun eğmenin maliyetini asgariye indirme yolunu seçerler.

### **1.9.1. Bir Etki Alanının Seçilmesi**

Örgütlerin dışsal bağımlılıkları yönetmelerinin bir yolu, mal ve hizmetlerin nereden sunulacağını, nasıl temin edileceğini ve kimden temin edileceğini seçmeleridir.

Pfeffer ve Salancik (1978) bir çevreden destek elde etmek için bir alanda kurulmanın önemini vurgulamaktadır. Uzun süre başarılı olan örgütler, ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayabildiği bir alanda kendilerini ispat etmişlerdir (Kotter, 1979; Provan ve diğerleri, 1980; Skinner ve diğerleri, 1987: 580).

Örgütler, dışsal bağımlılıklarını kolayca yönetebilecek çevresel nişler arayarak mevcut etki alanlarında değişiklikler yaparlar. Örneğin, işletmeler arasında popüler ve karlı bir strateji, baskın bir pozisyon kazanacakları alan aramaktır. Çok az düzeyde rekabetin olduğu veya hiç olmadığı, çok az sayıda düzenlemelerin olduğu, çok az sayıda rakip firmanın olduğu, yığınla müşteri ve satıcının bulunduğu bir etki alanında örgütler, nispeten çok daha az çevresel bağımlılıkla yüz yüze geleceklerdir. Hatta örgütler bu şekilde, alıcı ve müşteriler üzerinde hatırı sayılır biçimde dengeleyici güç kazanabileceklerdir (Kotter, 1979:89).

Örgütler sadece yeni bir etki alanı belirleyerek kaynak bağımlılığını yönetmek yolunu seçmezler. Aynı zamanda çeşitlendirme yolu ile mevcut etki alanlarını genişletebilirler. Bu durum, dikey entegrasyon, coğrafi genişleme veya birleşme ve devralma gibi yollarla veya içsel gelişim yoluyla yeni ve farklı ürün ve hizmetleri benimseyerek şekillendirilir. Başarılı olunması halinde çeşitlendirme örgütlere tek bir ürün, hizmet,

Pazar veya teknolojiye olan bağımlılıklarını azaltmaları için yardımcı olur (Pfeffer, 1972: 387).

Uygun yerler arayıp çeşitlendirme yoluna giderken örgütler göreceli olarak küçük marjinal adımlar yürütmekle meşgul olurlar. Örneğin, dar bir alanda elektronik motorlar üreten bir örgüt başka elektronik ürünler piyasasına girebilir. Örgütler bu yolu, bağımlılığı yönetmek onlar için zor olduğunda bir kaçınma durumu olarak kullanırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978b:80).

Tüm örgütler bu bahsedilen etki alanı seçme stratejilerini içsel ve dışsal kısıtlılıkları yüzünden başkaları kadar saldırganca uygulayamazlar. İlk olarak, birtakım yasal ayrıcalıklar bazı firmalara diğerlerinden daha çok yeni bir alan seçme özgürlüğü tanıyabilir. Buna ek olarak, bazı örgütler birçok kaynağa (etkili tepe yönetim, nakit fazlası gibi) başkalarından daha çok sahip olabilirler (Starbuck, 1976: Kotter, 1979:89).

### **1.9.2. Dışsal Bağlantıların Kurulması**

İkinci bir yol olarak örgütler, bağımlı oldukları çevresel unsurlarla ve mevcut alandaki destekleyici alternatif kaynaklarla faydalı ilişkiler kurarak dışsal bağımlılıklarla başa çıkarlar.

Levine ve White (1961), alternatiflerin bulunabilirliğinin değişimlerde önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bir örgüt, bir başka örgüt üzerindeki bağımlılığını, kritik kaynakları başka alternatif kaynaklardan elde ederek azaltabilir. Ek satıcılarla faydalı ilişkiler kurarak, örgütler başlıca kaynak tedarikçilerine yönelik bağımlılığını azaltabilir. Eğer bununla birlikte bir örgüt kritik kaynaklarını alternatif tedarikçilerden sağlayamazsa, bu örgüt özerklik derecesini kaybeder ve öncelikli tedarikçiler üzerindeki bağımlılığını artırır. Bu durumda, öncelikli tedarikçi bağımlı örgüt üzerindeki kontrolünü kullanabilir. Böylece, örgütler bir başka örgüt tarafından kullanılan etki-gücü alternatif kaynak tedarikçileri ile ilişkiler kurarak azaltabilir (Cook, 1977; Benson, 1975; Skinner ve Gultinan, 1986: 703). Litwak ve Hylton'un (1962) araştırmasına göre, acenteler fon temin etme yönünde alternatif kaynaklar geliştirdikçe, yerel dayanışma sandıklarına olan bağımlılıklarına karşı direnebilmektedirler.

Bazı durumlarda, müşteriler ve seçkinlerle ilişkiler bir örgütün bir başkasıyla ilişkisinde daha güçlü olmasına olanak sağlar (Litwak ve Hylton, 1962). Provan ve okuluna göre

(1983), bir firmanın ilgilendiği bireyler ve seçkinler aracılığıyla çevresindeki topluluklarla bağlantıları gücün önemli bir habercisidir. Bu nedenle örgütler, kendilerine uygun faydalı düşünceler oluşturmak amacı ile tanıtım ve halkla ilişkiler yönünde kaynaklara yatırım yaparlar (Comanor, 1967:430).

Dışsal bağlantıların kurulmasında kişisel ilişkilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütler kişisel ilişkiler kurmak amacıyla sadece müşteri ve seçkinleri hedef almaz, uç noktada bulunan öğelerin birçoğunu kapsayan roller yaratır ve çevredeki unsurlardan bireyleri işe alır (Baty ve diğerleri, 1971:435).

Birçok kurumsal ağda, aracılar kaynakların tek sayıcı olarak bir üreticiye güvenmekte ve bu nedenle yüksek derecede bağlanmaktadır (Stern ve Al-Ansary, 1982). Sıradan bir ağda aracılar otonomdurlar, bir üretici ile anlaşma yapmak zorunda değildirler. Bu nedenle kaynaklar için bir üreticiye yüksek derecede bağımlı değildirler. Bir anlaşmalı ağda, aracılar üreticilere kaynak konusunda bağımlıdır. Ancak bu bağımlılık, üreticilerle değişimlerin kesinleşmesi için yapılan bağlayıcı anlaşmalara dayalı yasal bir zorunluluğun sonucudur (Skinner ve Diğerleri, 1987: 580). Bu tür ilişkilerin en güzel örneği otel işletmeleri ile yabancı tur operatörleri arasındaki kaynak değişimi ilişkileridir. Bu tür ilişkilerde yasal bir zemine oturtulmuş biçimde, yabancı tur operatörlerinin yurt dışından getireceği turist gruplarının garantisini almak için iki tarafı da bağlayan yasal anlaşmalar yapılır. Bu anlaşmalar sonucunda belirtilen zaman aralığında turist gruplar otel işletmesine getirilir. Bu durum otel işletmelerinin kaynak bağımlılığını belirli ölçüde azaltabilir ancak yapılan anlaşmaların yasal zemini ülkemiz gibi birtakım ülkelerde tam olarak oturtulmamıştır.

Bazı araştırmacılar çok taraflı anlaşmalara yoğunlaşarak bu anlaşmaların farklı biçimlerinin örgütlerarası güç-bağımlılık ilişkilerini etkileyebileceğini önermişlerdir. Hall ve Diğerleri (1977), örgütlerarası koordinasyonu sağlayan taraflar arasındaki karşılıklı etkileşimin isteğe bağlı olup olmadığına veya formal bir anlaşma üzerine temellendirilip temellendirilmediğine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, dışsal bağlantıların kurulmasında uygulanan bir diğer strateji, dışsal unsurlar üzerinde birtakım yasal güçler oluşturmak amacıyla pazarlık sözleşmeleri yapılmasıdır.

Potansiyel faydalarına rağmen bağımlılık, geleneksel olarak bir yükümlülük şeklinde görülmektedir. Değişim partnerleri firma için önemli olan kaynakları kontrol eder ve

çetin pazarlıklara girilir; firmanın stratejik kararlarına tesir eder ve firmanın geri dönüş oranını azaltır. Çünkü bu gibi değişim partnerleri genellikle odak partnerin içsel hedeflere ulaşmak için diğer partnerin etkilerinin kullandığını farz eder. İlişki sık sık yüksek derecede çatışma ve memnuniyetsizlik dahilinde karakterize olur (Reve ve Stern, 1979: 53).

Çok yakın geçmişte, değişim partnerleri arasındaki güçlü bağlantıların avantajları saptanmıştır. Genelde değişim partnerlerinin uzun süreli ilişkiler kurarak karşılıklı faydalar elde edileceğine inanılır ve ilişki normları bu şekilde yönlendirilmeye ihtiyaç duyar. İlişki normlarının kurulmasında, değişim partnerleri “güvenilir ortaklıklar” kurarlar ve ilişkilerinin geleceğini garanti altına almak için sahip oldukları kaynaklara yatırım yaparlar. Bu şekilde çatışmalar çözümlenir. İlişkilerin esnekliği ve güvenilirliğinin artmasından karşılıklı fayda sağlanır. Yine güç ve etkinin yapıcı bir biçimde kullanılacağına ilişkin teminat alınmış olur (Buchanan, 1992: 67). Örgütler, dışsal ilişkilerin uzun süreli olması için sık sık çevresel unsurların anahtar üyeleri ile müdürlükler aracılığı ile ortaklıklar kurmayı denerler. Yönetim kurulu oluşturma çalışmaları (Pfeffer, 1972 ve 1973; Burt, 1980) örgütlerde kurul üyelerinin belirsizliğin anahtar kaynakları ile işbirliği yapmalarının performansı yükseltebileceğini ortaya koymuştur.

Dışsal bağlantılar kurmanın bir diğer yolu ise ortak girişimler ve diğer örgütlerle kompleks koalisyonlar kurulması stratejisidir. belirsizlik ile ortak girişim faaliyetleri arasında ve belirsizlik ile birleşmeler arasındaki mevcut ilişkiler de yapılan ampirik çalışmalar sonucunda saptanmıştır (Pfeffer ve Nowak, 1976; Pfeffer, 1972b). Benson (1975), örgütlerin diğer örgütlerle ilişkilerini güç kazanma yönünde bir girişimde bulunarak geliştirebileceğini öne sürmüştür. Diğer araştırmalar ise ortak girişimlerin bir örgütün özerkliğini devam ettirebileceğini kabul etmişlerdir (Aiken ve Hage, 1968; Pfeffer ve Nowak, 1976). Skinner ve Gultinan’a göre (1986) diğer araçlarla ortak girişime katılmak ve diğer bütünleyici satıcılarla bağlantı kurmak bir odak üreticiye olan bağımlılığı azaltır.

Tüm örgütler bu metotları belirli düzeylerde uygularlar. Alan seçme stratejilerini uygulamakta zorluk çeken örgütlere, dışsal bağımlılığı yönetebilmek için bu metotlar yardımcı olur. Daha zengin örgütlerin bu metotları uygulaması daha yoksul olanlara

nazaran kolay olur. Pfeffer ve Salancik (1978) küçük örgütlerin kaynakları için çevrelerine daha çok bağımlı olduklarını tartışmıştır. Bir örgütün göreceli kapasitesi, bağımlılığın miktarını da ortaya koyar (Skinner ve diğerleri, 1987: 580). Örgütler özellikle, kişilerarası ilişkiler kurmak için reklam ve tanıtımdan faydalanma, müşteri ve seçkinlerle faydalı ilişkiler kurma ve dışsal unsurlardan bireyleri işe alarak uç noktada kalan öğeleri kapsama stratejilerini uygulamak için maddi kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Örgütler tüm bu metotları kendi etki alanını genişletmek ve değiştirmek için sık sık kullanırlar. Ancak tanıtım, ortak girişimler gibi metotların uygulanması büyük oranda parasal kaynak gerektirir (Kotter, 1979:89).

### **1.9.3. Mevcut Etki Alanında Kimin Nasıl Faaliyet Gösterdiğinin Kontrol Edilmesi**

Örgütlerin dışsal bağımlılıkları yönetmek için başvurdukları üçüncü bir yol, mevcut etki alanında faaliyet gösteren diğer örgütleri ve faaliyet şekillerini kontrol etmeleridir. Örgütler bu amaçla genellikle rekabet koşulları üzerine yoğunlaşırlar.

Örgütlerin mevcut etki alanlarındaki diğer örgütleri belirleyip faaliyet şekillerini kontrol etmeleri farklı stratejiler dahilinde ortaya konulur. Bu stratejiler kısaca şöyle özetlenebilir (Pfeffer, 1972: Pfeffer ve Salancik, 1978: Perrow, 1970: Kotter, 1979:90):

- Rekabeti yok etmek ve böylece rekabete yönelik bağımlılıkları azaltıp müşteriler ve alıcılar üzerindeki dengeleyici gücü arttırmak.
- Ticari birlikler yaratmak, birliklere katılmak ve bu şekilde birleşmek. Aynı zamanda rekabeti azaltmaya yardım etmek için kurullar koordine etmek.
- Yasa ve yönetmeliklerin etkisine başvurmak (genellikle rekabeti sınırlandırması için).
- Yine genellikle rekabeti sınırlandırması için etik ilkeler, sosyal vicdan, sosyal normlar gibi informal kuralların etkisine başvurmak.

Daha zengin örgütler bu metotları daha yoksullara nazaran iyi kullanabilir. Fakat güven vermeyen kanunlar ve çağdaş olmayan sosyal normlar ve değerler yüzünden çok az örgüt bu metotları kapsamlı olarak kullanmaktadır.

#### 1.9.4. Örgütsel Tasarım

Örgütler, örgütsel tasarım aracılığıyla dışsal unsurlar tarafından yapılan taleplere boyun eğmenin maliyetini asgariye indirme yolunu seçerler. Önceki yaklaşımlardan farklı olarak bu strateji dışsal çevreyi değiştirmekten çok ona adapte olmayı amaçlar (Kotter, 1979:90).

Örgütsel tasarım yoluyla dışsal bağımlılıkları yönetmek amacıyla örgütler genellikle şu yollara başvururlar (Lawrence ve Lorsh, 1967: Hinnings ve diğerleri, 1974: 35):

- Örgütler genellikle dışsal bağımlılıkların her bir önemli kaynağı ile uğraşmak için ayrı alt birimler oluştururlar. Bir işletmede bu alt birimlere pazarlama, işgücü ilişkileri, halkla ilişkiler, satın alma departmanları örnek gösterilebilir.
- Örgütler genellikle bu alt birimlere farklı biçimlerde personel sağlar ve organize ederler. Bu şekilde çevresel oluşumları anlamak ve yönetmek için etkileyici yeteneklere sahip olmak isterler.
- Örgütler farklı alt birimler arasındaki muhtemel çatışmaları önlemek için birtakım mekanizmalar kurarlar ve bu şekilde bağımlı oldukları dışsal oluşumlar tarafından yapılan taleplerle başa çıkmaya çalışırlar. Bunu sık sık yaparak örgütler alt çevrelerinin her birine yönelik bağımlılığının derecesi ile alt birimler arasındaki güç dağılımını uyumlaştırmayı denerler. Başarılı olunca, içsel karar alma mekanizmasına örgüt için çeşitli çevresel oluşumların göreceli önemi yansımış olur.

Son olarak, bazı örgütler dışsal bağımlılığı yönetmek için bu yaklaşımları kullanırken diğerlerine göre daha başarılı olurlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerin bazıları köprü kurma stratejilerinin kullanılmasındaki başarılar ile ilgilidir. Bazı veriler göstermektedir ki, eğer bir örgüt köprü kurma stratejilerini kullanırken son derece başarılı ise ve dışsal çevrelerine karşı baskın ise, savunma stratejilerine daha az güvenecektir. Örgütsel tasarım stratejisini kullanma yönünde acil bir ihtiyaç olmadıkça, örgütler sık sık örgütsel değişimlerin yapılmasıyla ilgili maliyetlerden kaçınmak için bu metottan çekinir görünürler. Eldeki veriler dahilinde diğer ilgi çekici şey de, eğer bir örgüt köprü kurma stratejilerini uygulamakta tamamen başarısız olurlarsa, sonucunda

birçok çevresel oluşuma bağımlı hale geleceklerdir. Savunma stratejilerini kullanmada da büyük zorluklarla karşılaşacaktır (Kotter, 1978,1979:90).

## **Sonuç**

Kaynak bağımlılığı kuramı genel olarak örgütleri analiz birimi olarak alıp, örgütlerarası ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan güç-bağımlılık ilişkilerini, bu ilişkilerin sonuçlarını ve geleceğini incelemektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı içerik bazlı bir analize tabi tutulduğunda, örgüt-çevre etkileşimi üzerine yapılan çeşitli varsayımların bir araya getirilerek örgütlerarası ilişkilerin seyri yönünde birtakım önermelerin oluşturulduğu görülmektedir.

Çevre örgütlerin ihtiyaç duydukları kritik kaynaklara ulaşmaları yönünde birtakım belirsizlikleri bünyesinde bulundurur. Bu belirsizlikleri azaltmak için örgütler birbirleri ile kaynak değişimine dayalı karşılıklı ilişkiler kurmaya yönelirler. Bu tür kaynak ilişkileri zamanla iki örgütün karşılıklı birbirlerine bağımlı olması ile sonuçlanır.

Kaynak değişiminde en kritik kaynağı elinde bulunduran örgüt baskın örgüt olarak diğer örgütleri kendilerine daha fazla bağımlı hale getirirler. Bu durum örgütleri bir güç ilişkisinin içine sürükler ve baskın örgüt diğeri üzerinde orantısız bir güce sahip olur. Bu orantısız güç, karşılıklı bağımlılıkların asimetric olmasından kaynaklanmaktadır. Asimetric bağımlılık ve güç ilişkileri sonucunda gücü elinde bulunduran taraf diğeri üzerinde tek taraflı çıkar sağlayacak taleplerde bulunabilir ve sonuç olarak yönetimin etkinliğine bağılı olarak örgüt dışsal faktörlerin kontrolü altına girer.

Kaynak bağımlılığı kuramı sadece örgütlerin dışarıdan ne şekilde kontrol edildiğini açıklamakla kalmamış aynı zamanda örgütleri aktif oluşumlar olarak kabul edip, örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetilebileceğini öne sürmüştür. Kuram, yöneticilere kaynak bağımlılığının yönetilmesi için bir rehber faaliyetler dizini oluşturmuştur.

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgüt-çevre ilişkilerindeki bağımlılıkları inceleyen popülasyon ekolojisi yaklaşımı gibi örgütleri çevre karşısında pasif yapılar olarak değil, aksine çevreye karşı direnç gösteren, strateji geliştiren aktif yapılar olarak ele almaktadır. Bu durum kaynak bağımlılığı kuramında yöneticilerin etkin rolünü ön plana çıkarmaktadır.



Yöneticiler açısından bağımlılık psikolojik ve yapısal boyutlarda kendini gösterir. Psikolojik boyut dışsal bağımlılıkların yönetici tarafından algılanan boyutudur. psikolojik boyutun oluşmasına etki eden faktörler ise konunun yapısal boyutunu oluşturmaktadır. Kaynak ilişkileri sonucunda örgütsel performansın ve toplam karın arttığına yönelik göreceli sonuçların ortaya çıkması, bununla birlikte oluşan gelecek eksenli beklentiler yöneticilerin kaynak ilişkilerine yönelik bağımlılık algılamalarını pozitif yönde etkiler. Yani yöneticiler açısından bağımlılığı meydana getiren psikolojik faktörler birtakım yapısal faktörlerce biçimlenmiş olur.

Yöneticilerce algılanan bağımlılık düzeyinin yüksek olması ise kaynak bağımlılığının bir diğer önermesi olan yönetsel özerkliğin yitirilmesi sonucunu doğurur. Dışsal faktörlerden bağımsız olarak örgütsel operasyonlarında karar alamayan yöneticiler, kendilerini çevrenin yarattığı baskı ve talepler havuzunun içinde bulurlar. Bu durum örgütlerin başkalarının karı için çalışmasıyla sonuçlanır ve gelecekte ayakta kalmalarını engeller. Bu nedenle kaynak bağımlılığı teorisyenlerine göre etkili bir yönetim mekanizmasının ihtiyaç duyduğu özerkliği sağlamak için yöneticiler hem iç hem de dış çevreye yönelik özerkliklerini devam ettirecek stratejiler geliştirmelidirler.

Dışsal bağımlılıkları yönetmek, yönetsel özerkliği geri kazanmak için de yöneticiler iki tür strateji formülasyonunu değerlendirebilirler. İlki, çevresel unsurlar üzerinde etki sağlamak ve çevresel bileşenleri kontrol etme stratejileridir. Diğeri ise, örgütsel tasarım ve teknolojiye yatırım sayesinde çevreye uyum sağlamak ve kendini çevresel etkilerden savunmak stratejileridir. Her bir strateji içeriği kendi içinde birtakım karar ve eylemler bütününe sahiptir.

Kaynak bağımlılığı kuramı dahilinde önerilen stratejileri etkili bir biçimde gerçekleştirmesi gereken yöneticiler, kendilerine uygun bir yönetim biçimi, amaç ve değerler bütünü ile örgütsel yapılanma oluşturma yoluna giderler. Örgütlerde yönetsel farklılıkları ortaya koyan bu eylemler bütünü ile bir yönetici ileride alması gereken stratejik kararların etkinliği için de bir nevi alt yapı oluşturmuş olur. Bu araştırmada öne sürülen temel önermelerden biri, işletme yöneticilerinin örgütsel yapı tarzlarına ve yönetim biçimlerine ilişkin düzenlemelerinin kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerini destekleyici ve tamamlayıcı bir rol oynadığıdır. Kaynak bağımlılığı araştırmacılarının üzerinde pek fazla durmadığı bu önermeyi incelemek ve geliştirmek amacıyla, örgütsel

amaç ve değerlerin bütününe kapsayan ve örgütün temel yönetsel yapı ve değerlerini ortaya koyan “örgütsel ideoloji” kavramı ve bu kavramın kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerini tamamlayıcı ve destekleyici rolü incelenecektir.

## **BÖLÜM 2: KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ ÖRGÜTSEL İDEOLOJİ İLE ETKİLEŞİMİNDEN DOĞAN İLİŞKİSEL ÖNERMELER**

### **Giriş**

Yöneticiler örgütsel yapılarını oluştururken ve çevre ile olan ilişkilerini yönetirken her şeyden önce sahip oldukları değer ve inançları doğrultusunda hareket etme eğilimi gösterirler. Örgütün varlık amacını, iş yapma usullerini ve toplumsal alandaki farklılığını ortaya koyan bu temel inanç ve değerlerin günümüz modern yönetim anlayışına uygunluğu, yönetimin verimliliği ve ekililiğini önemli ölçüde artıracaktır.

Örgüt kuramı örgüt-çevre adaptasyonunu, örgütlerin performans, başarı ve yaşamlarını sorunsal olarak kabul edip, derinlemesine incelemeye çalışır. Örgütlerin geleceğini sadece formal sistemlerin değil, informal yapılanmaların da etkileyebileceğini kabul eder. Daha iyi tasarlanmış, daha iyi örgütlerin uzun süre hayatta kalabileceğine inanır. Bu varsayımlardan hareketle de örgüt kuramcıları, örgüt içi ve dışı yapılanmaları ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini farklı kuramlar dahilinde, çeşitli analiz birimleri kullanarak incelemeye çalışırlar.

Örgüt içindeki temel yönetsel yapılanmaların, değer ve inançlar sisteminin incelenmesinde, örgüt kuramcıları örgütlerde “ideoloji” paradigmasını geliştirmişlerdir. İdeoloji 1950’li yıllara kadar sosyoloji, siyaset, politika ve psikoloji gibi bilim dallarında incelenmiş bir fenomen ilken, sonraki yıllarda örgüt ve yönetim disiplini içinde tartışma konusu olmaya başlamıştır. 1990 ve 2000’li yıllarda ise örgütsel ideolojinin çeşitli kuram ve varsayımlarla ilişkisi incelenmeye başlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında, örgütsel ideolojinin incelenmesini gerekli kılan unsur, kavramın kaynak bağımlılığının etkili bir biçimde yönetilmesindeki rolünü incelemektir. Yani daha genel bir ifade ile bu çalışma, örgüt içinde yönetsel inanç ve değerleri kapsayan yapılanmaların çevre ile kurulan dışsal ilişkilerdeki işlevselliğini sorgularken, konuya “ideoloji” ve “kaynak bağımlılığı kuramı” ilişkisi perspektifinden açıklık getirmeye çalışmaktadır.

İdeolojik inanç ve değerler örgütsel yapı ve faaliyetlerle sürekli etkileşim halindedir. Bu çalışma örgütsel ideolojilerin kaynak bağımlılığı kuramı ile etkileşimde bulunduğu noktaları saptamaya çalışmaktadır ve her iki yaklaşımında birbiri üzerinde etki unsuru oluşturabileceği varsayımını kabul etmektedir. Ancak, iki yaklaşım arasındaki etkileşimin simetrik olmama ihtimali de vardır. Yani, örgütlerde güçlü bir ideolojik yapılanmanın kaynaklara olan bağımlılık düzeyini etkilemesi, kaynaklara olan bağımlılık düzeyinin ideolojik yapılanmaları etkilediği anlamına gelmez. Bu varsayımdan hareketle de iki temel sorunsal üzerinde durulmaktadır. Bunlar; (a) dışsal bağımlılığın örgütlerin ideolojik değerlerine yönelik oluşturduğu baskının boyutları ve (b) örgütlerde mevcut ideolojik değerler setinin dışsal bağımlılıkların yönetilmesindeki etkililiğidir. Ancak öncelikle “ideoloji” kavramının tarihsel kökleri ve gelişimine paralel olarak, örgütlerde ideoloji paradigmasının ne şekilde kavramsallaştırıldığını, biçimlendirildiğini ve boyutlandırıldığını belirtmekte fayda vardır.

### **2.1. İdeoloji Kavramının Tarihsel Kökleri ve Gelişimi**

Tarihsel süreçte “ideoloji” kavramı bilim tarihine yön vermiş düşünürler tarafından felsefi, psikolojik ve sosyolojik boyutlarda incelenmiş ve birçok bilimsel disiplinde tartışma konusu olmuştur.

İdeoloji kavramı, ilk defa “ideologlar” olarak anılan aydınlardan biri olan Fransız yazar ve filozof Destutt de Tracy tarafından kullanılmıştır. 1796 tarihli bu ilk kullanımında kavram; “herkese doğru düşünme imkanı sağlamak için kullanılacak fikir bilimi (study of ideas)” olarak nitelendirilmiştir (Mardin, 1976: 10). Tracy ideolojiyi “ fikirlerin metodolojik ve bilimsel analizi” olarak tanımlamıştır (Fox, 2006: 355). Bu açıklama ideoloji kavramına olumlu ve işlevsel bir nitelik kazandırmıştır. Destutt de Tracy, ideolojiyi “idelerin bilimi” olarak düşünmüş, ideolojinin çalışma alanının insanın tinsel yeteneklerini araştırmak olduğunu altını çizmiştir. Tracy’e göre ideoloji, insanın bilgi ve anlayışına gerçek doğrultusunu kazandıran bir öğedir (Özbek, 1993).

Bu olumlu ilk belirlenimlere karşın, Fransa’daki politik değişimlerle birlikte, ideoloji kavramı tamamen olumsuz bir içerikle donanmıştır. İdeoloji ve ideologluk aşağılayıcı bir anlam içeriği ile kullanılmaya başlanmıştır. Fransız Devrimi ile başlayan Fransız aydınlanması ile devam eden ve Napoleon’un iktidarı sarsılmaz bir biçimde ele geçirmesine dek devam eden süreç, bir sınıfın iktidarı ve toplumun düşünsel

egemenliğini nasıl ve ne şekilde kendi tekelinde toplamayı başardığının gözlenebileceği bir laboratuvar gibidir. Bu süreçte Napoleon ideoloji kavramının gerçeklikle ilişkisini kaybettiğini düşünerek, bu kavramı yanlış bilinç ve yanlış kuram anlamında kullanılmıştır. Bu dönemde ideologlar din ve devlet düşmanları olarak anılmaya başlanmış ve ihbarcı olarak nitelendirilmiştir (Yetiş, 1996).

Fransız Devriminin etkisinde kalarak ideoloji kavramını tartışmaya açan birçok bilim insanı yapmış oldukları çalışmalarında ideolojiye olumsuz işlevler yüklemiştir. Başta Marx olmak üzere Frankfurt Okulu ideologları ve ünlü düşünür Habermas ideolojiye “ iktidar tarafından sistemli biçimde çarpıtılan bir iletişim biçimi” olarak bakmışlardır (Saklı, 2004: 2–4).

19 yy’da ideoloji tartışması Karl Marx ve A.Comte isimleriyle birlikte anılmıştır. Ancak Marx, günümüze dek süregelen tartışmanın kaynak ismi durumundadır. Marx’a göre ideolojiler, sürekli bir şekilde ekonomik kategorilerle ele alınmalıdır. Bu tür bir anlayış ideoloji kavramının insanın tinsel özellikleri ile bağdaştırılması yerine, tamamen somut toplumsal gerçekliklerle ilişkilendirilmesi gerektiğini öne süren bir anlayıştır. Marx ideolojiyi baskın sosyal sınıflarda “yanlış bilincin” oluşmasına neden olan bir enstrüman olarak görmüştür (Fox ve Fox, 2004).

Marx’a göre tüm yasaların ve durumların kökenlerini insan zihninin genel gelişiminde değil ama maddi yaşam sürecinde aramak gerekir ki bu Marx’ın ideoloji kuramının temelinde yatar. Marx’a göre ideoloji, dünyayı nasıl görmek gerektiğini bildirir ve yaşam biçiminin yorumlanmasını sağlar. O bir dünya görüşüdür ya da dünya görüşünü temsil eder (Kazancı, 2008).

20. yüzyılda yaşamış ünlü düşünür Althusser, ideolojiyi toplumsal yaşantıyı farklı biçimde fakat her aşamada kendiliğinden etkileyen bir oluşum olarak tanımlamıştır. Yani Althusser’e göre toplumsal pratikler ve ideoloji iç içedir. Yine Althusser’e göre ideoloji toplumsal yapının özne üzerindeki bir etkisidir. Yalnızca zihinsel bir işlem değil, aynı zamanda bir pratiktir; hem de yaşamın içinde oluşan ve ondan kaynaklanan bir pratik. Althusser ideolojiyi, daha nesnel bir bakış açısıyla, toplumsal gruplar içindeki bireylerin anlaşmazlıklarına farklı çözümler sunan kültürel pratiklerin bir kümesi olarak tanımlamıştır (Althusser, 1970: 48; Kazancı, 2008). İleriki bölümlerde detaylı bir

biçimde incelenecek örgütsel ideoloji içeriği de Althusser'in ideoloji anlayışını destekler nitelikte örgüt kültürü kavramı ile ilişkilendirilmektedir.

### **2.1.1. Bilginin Sosyolojisi ve İnançların Sosyal Psikolojisi Olarak İdeoloji**

İdeoloji kavramı birçok analitik ve içeriksel zorluklara katkı sağlayan “terminolojik kesinsizliklerin” sıkıntısını çekmektedir (Lichtheim, 1967:3). Weiss ve Miller (1987) ideolojinin tarihsel kökleri ve gelişimine dayalı olarak kavramı iki önemli düşünce alanı içinde bölümlendirmiştir. Bunlar; “bilginin sosyolojisi” ve “inançların sosyal psikolojisi” olarak ideolojidir. Bilginin sosyolojisi ve inançların sosyal psikolojisi perspektiflerinin her ikisi de fikirlerin doğası ve kökeni olarak ideoloji kavramına vurgu yapmış ve ideolojinin inançlarla ilgisi olduğu hususunda hemfikir olmuştur. Bununla birlikte bu iki bakış açısı sözkonusu inançların kökenini değerlendirme açısından farklılaşmaktadır.

Bilginin sosyolojisi içeriğinde ideoloji, “fikirlerin ilgi duyduğu yönelimler kapsamında” fikirleri incelemektedir. Bu düşünce okulu inançların belirli sosyal grupların ilgi alanlarına göre şekillendiğini ve oluştuğunu ifade etmektedir (Weiss ve Miller, 1987: 107).

İnançların sosyal psikolojisi olarak ideoloji ise, bir toplumdaki fikirlerden veya diğer daha genel fikir akımlarının topluma yansımından türeyen fikirler olarak tanımlanmaktadır (Beyer ve diğerleri, 1988: 485). Bu dünya görüşünün kökeni daha genel bir toplumsal temadır. İdeolojinin “gerginlik” teorisi sosyal psikoloji perspektifi ile hemen hemen ilişkilidir. Gerginlik teorisinde ideoloji, kronik toplumsal gerginlik karşısında gerginliği veya onu haklı çıkarmayı yadsıyarak bireyleri ayakta tutmaya hizmet eder (Thompson, 1980).

İdeoloji kavramını terminolojik olarak değerlendiren bu iki bakış açısı günümüzde de birçok tartışmanın temelini oluşturmaktadır. Bilginin sosyolojisi bakış açısı ideolojilerin baskın sosyal grupların istek ve beklentileri yönünde şekillendiğini; inançların sosyal psikolojisi bakış açısı ise ideolojilerin toplumun kendi içinden çıkıp tüm bireyleri etkisi altına alarak şekillendiğini ileri sürmektedir. Yine bilginin sosyolojisi içeriği ideoloji kavramına toplumların çıkarlarına ters düşen bir olumsuz işlev yüklerken; inançların sosyal psikolojisi içeriği ideolojileri toplumsal sorunların çözümü için önermektedir.

Günümüzde hala sosyal, siyasal ve ekonomik çevrelerde yaşam alanı bulmuş fikirsiz akımların (kapitalizm, küreselleşme gibi) ve hatta Amerikan tarzı bilim anlayışının bile sosyal alandaki egemen sınıflara mı yoksa toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına mı hizmet ettiği tartışılmaktadır.

### 2.1.2. Güncel İdeoloji Tanımlamaları

Günümüzde ideoloji üzerine özgün çalışmaların Wilhelm Dilthey önderliğindeki Heidelberg Okulu tarafından devam ettirildiği görölmektedir. Daha çok sübjektivist filozoflar tarafından benimsenen görüşlerin, bir anlamda Marx'ın ideoloji kavramını bir sınıf ya da statünün düşünceleri olarak göstermesine karşı bir cevap olarak algılanması mümkündür. Ancak Neo-hegelian akımından etkilenen, Heidelberg Okulu öğrencilerinden George Lukacs, idealizmi, ideolojinin Marx'ın savunduğu “çıkar temelli” (interest-based) materyalist doğasına yakınlaştırmıştır. Heidelberg Okulu ideolojiyi, bir dünya görüşü olarak kabul etmektedir. İdeolojinin kökenlerini *maddesel düşünceye* indirgenmesini reddetmekte; herhangi bir entelektüel oluşumun hâkim çağa ilişkin paradigmasını temsil ettiğini savunmaktadırlar. Lukacs ise çalışmalarıyla, ideolojiyi bir dünya görüşü olarak ele alırken, içinde olduğu tarihsel duruştan bağımsız olarak farklı sınıftaki insanların farklı dünya görüşleri olabileceğini tartışmıştır (Weiss ve Miller, 1987).

Günümüzde ideoloji içeriği aklın bir ürünü olarak kullanılmaktadır. Woolard (1998: 5–7) dört anahtar kategoride ideolojilerin oluşum sürecini incelemiştir. sürmüştür. Bunlar, (a) kültürün daha entelektüel bir bileşeni olarak ideoloji (b) belirli bir sosyal pozisyonun ilgi ve deneyimlerinden tüeyen ve yerleşen ideoloji (c) gücün hizmetindeki fikir, araştırma veya pratikler olarak ideoloji ve (d) bozukluk, algı yanılgısı, hata, aldatma veya bahane yaratıcı bir öğe olarak ideoloji kategorileridir.

Günümüz küreselleşme çağında pragmatik anlayışı benimseyen birtakım düşünürler ideoloji kavramına, işlevsel birtakım özellikleri nedeniyle olumlu anlamlar yüklemektedir. İdeolojiye yönelik yapılan son tanımlayıcı çalışmalar da bunu göstermektedir. Simons ve Ingram (1997) ideolojiyi “sosyal dünya düzeninin nasıl sağlanacağı hakkında, istenen sonuçları ve bu sonuçlara en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını da kapsayan birtakım inançlar bütünü” olarak tanımlamıştır. Bir başka değerlendirmeye

göre ideoloji, olaylar üzerine kurulu, insanların düşünce ve davranışlarını etkileyen çeşitli kaynaklardan beslenen bir inanç sistemidir (Mardin, 1969:16).

20. yüzyılın klasik anlayışı içinde kalarak yapılmış bir diğer tanıma göre ideoloji, insan eyleminin amacını ve bu amaçlara nasıl varılacağını tanımlayan ve sosyal ve fiziki gerçekliğin niteliğini belirleyen bir değerlendirici ilkeler sistemidir (Allardt, 1971:117).

İdeoloji kavramının toplumsal ve iktisadi alanda taşıdığı işlevsel özellikler, bu kavramın çok yönlü değerlendirilmesi açısından önemlidir. Sözkonusu işlevsel özelliklerden ilki ideolojinin “amaca hizmet eden bir araç olduğu” gerçeğidir. Yani düşüncesine temel olarak ideolojiyi alan kişi, ilk bakışta ideolojiyi nihai amaç edinmiş gibi görünür. Halbuki ideoloji, başka amaçlara ulaşmayı mümkün kılacak bir araç olarak işlev görür (Eagleton, 1976: 225). İdeolojinin bir diğer işlevi, “ussallaştırma (rasyonalize etme)” fonksiyonudur. Eagleton, ideolojinin toplumsal çıkarı ifade eden bir şey olmaktan ziyade, onu ussallaştıran bir şey olduğunu söyler. Ussallaştırma ise, olgulara mantıken tutarlı ve etik olarak kabul edilebilir bir izah getirme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Eagleton, 1976:84). İdeolojinin son işlevi, “İktidarı meşrulaştırma aracı” olmasıdır. Bu kavramı Althusser “Devletin İdeolojik Aygıtları” şeklinde simgelemiştir (Saklı, 2004:7). İdeoloji, küresel çapta birtakım hegemonyaların, ülke çapında siyasal mekanizmaların ve örgütsel bazda yönetim mekanizmasının oynadıkları rolleri meşrulaştıran bir araçtır.

## **2.2. Beyer’in (1981) İdeolojiler Arası Ayrımı**

Janice M. Beyer, 1981 yılında yapmış olduğu çalışmasında ideolojileri üç farklı seviyede incelemiştir. Bu üç seviyeden; (a) *kültürel Seviye*, ideolojiler ulusların sınırlarının ötesinde bir anlama sahip olduğunu, (b) *Toplumsal Seviye*, ideolojilerin ülkelerin politik ve ekonomik sistemlerine odaklandığını, (c) *Örgütsel Seviye*, ideolojilerin örgütlerin içinde yarattıkları materyallerden veya örgüt içindeki diğer önemli düzeylerden üretildiğini belirtmektedir (Beyer, 1981: 168).

Örgüt kaynaklı ideolojiler, bir organizasyonun kendine ait, özel ideolojilerini içerir. Örgütsel düzeyde ideolojileri rol setleri kaynaklı ideolojilerden ayırmak gerekir. Rol setleri kaynaklı ideolojiler, sendika gibi özel bir amaçla bir araya gelmiş kurumların ya

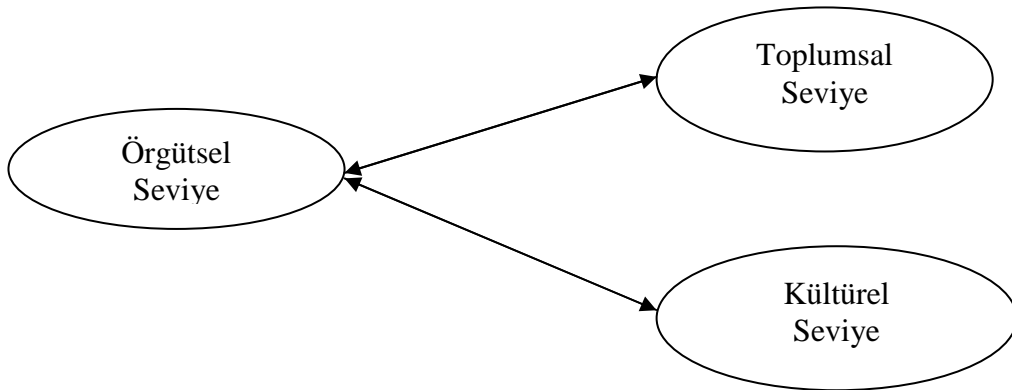


da kişilerin kendilerince oluşturulan, yaratılan ideolojilerine karşılık gelir (Memiş, 2007: 21).

Beyer'in ideolojiler arası ayrımında örgütsel ideolojinin çok yönlü araştırma eksenini ortaya çıkmaktadır. Beyer, örgütsel seviyede ideolojinin toplumsal ve kültürel seviyede etkisi olduğunu öne sürmüştür (Bkz: Şekil 1) ve örgütsel ideolojinin araştırma eksenini genişletmiştir (Beyer, 1981: 180). Buna göre örgüt ideolojisinin çok yönlü araştırma eksenini şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel seviyede ideolojilerin örgütün geleceğine etkisi,
- Örgütsel seviyede ideolojilerin uluslararası boyutta oluşumlarla (kültürel seviye) karşılıklı etkileşimi (kapitalist kültür gibi),
- Örgütsel seviyede ideolojilerin ulusal yönde çevresel mekanizmalar ile karşılıklı etkileşimi (toplumsal seviye),
- Örgütlerarası ideolojilerin kültürel ve toplumsal düzeye etkileri.

**Şekil 1: Beyer'in İdeolojiler Arası Ayrımı**



**Kaynak:** Beyer (1981: 171)

İdeoloji olgusu örgütsel düzeyde inceleme ve tartışma konusu olmalıdır çünkü örgütler sosyal ve ekonomik yaşam alanı içinde önemli bir konuma sahiptir. Her örgüt aynı zamanda bir toplumsal mekanizmadır. Yine ideolojinin yukarıda belirtilen üç işlevsel özelliği (İktidarı meşrulaştırma aracı olması, ussallaştırma fonksiyonu ve amaca hizmet eden bir araç olması) örgütsel hedefler ile karşılaştırıldığında, ideolojinin neden örgüt

literatüründe inceleme konusu olduğuna yönelik birtakım bilgiler elde edilebilir. Örgütler, kurumsal ve örgütsel vatandaşlık, negatif entropi, vahşi kapitalizme direnç, örgütlerde yönetimi meşrulaştırma, liderlik, standardizasyon, dışsal sorunların rasyonel çözümü gibi konularda yetkinliklerini güçlendirmek isterler. Bu amaçla, ideolojinin belirtilen işlevsel özelliklerinden faydalanabilirler.

### **2.3. Örgüt Kuramı Çerçevesinde İdeoloji Açılımı**

Weiss ve Miller (1987) tarafından bilginin sosyolojisi ve inançların sosyal psikolojisi olarak iki farklı düşünce perspektifinde ideoloji kavramının değerlendirildiği daha önce belirtilmişti. Bilginin sosyolojisi perspektifi birçok yazara göre örgütsel ideoloji ile daha uyumludur. Çünkü örgütlerde ideoloji belirli bir kişi(ler) veya grubun(lar) ilgilerinden kaynaklanan inanç sistemlerinden meydana gelmektedir. Bilginin sosyolojisi perspektifi örgüt içinde baskın lider veya birleşmelerin oluşturduğu ve örgüt içinde yönetsel seçimlere bağlı olarak yapısal değişimler meydana getirebilecek bir örgütsel ideoloji içeriği sunmaktadır (Spath, 1990: 49).

Bilginin sosyolojisi perspektifinden yapılan bir örgütsel ideoloji tanımlaması daha erken dönemlerde iş ideolojilerinin güç ve gücün dağılımına yönelik yapısal betimlemeler ile ilgili olduğunu iddia eden Nicholas (1969) tarafından ideolojinin “ilgi” teorisi olarak önerilmiş ve belirtilmiştir. Bu bakış açısı, örgütsel ideolojik yapılanmaların birtakım ilgi ve yönelimlerin çıktısı olabileceği gibi aynı zamanda ideolojilerin meşrulaşmasının gelişimi ve ilgilerin teşvikini kuvvetlendirdiğini ortaya çıkarmıştır (Bendix, 1956; Weiss, 1986).

Bu araştırma örgütlerde ideoloji açılımına “bilginin sosyolojisi” perspektifinden açıklık getirmeye çalışacaktır. Ancak birçok araştırmacının bilginin sosyolojisi yönünden bir bakış açısı sergilemesi “inançların sosyal psikolojisi” perspektifinin örgütsel ideoloji içeriğinde kullanılmayacağını göstermez. Weiss ve Miller (1987) her iki perspektifi de örgüt kuramında literatüre dahil etmiştir. Ancak bu iki perspektifi ideolojik olarak açıklamada farklı dinamikler ve analiz düzeyleri kullanmıştır. Bu şekilde, inançların sosyal psikolojisi perspektifi kurumsal ve sosyal ideolojilerin kişisel ve örgütsel ideolojileri nasıl etkilediğini anlamak ve ilgi duyulan bir ideolojinin belirli bir metodoloji içinde nasıl kurumsallaşabileceğini açıklamak için kullanılabilir.

Örgütlerin kendi bünyelerinde üretilen bir yapı olarak ideoloji çeşitli araştırmacılar tarafından aynı anda birden çok anlamda kullanılmıştır. İdeoloji kavramını örgütsel yazın çerçevesinde kavramlaştıran birtakım araştırmacılar ideolojiyi aşağılayıcı ve kötüleyici bir anlamda kullanmışlardır. Örgütlerde ideolojiyi sık sık baskı ve kontrol aracılığıyla despotluğun çeşitli formlarına işaret ederek tanımlamışlardır (Turnbull, 2001: 233). Örneğin Anthony (1977: 3) yönetimin ideolojilerine kötüleyici bir mantık içinde açıklama getirmiş ve ideolojiyi otoritenin savunucusu ve gizleyicisi olarak göstermiştir. Bu şekilde “otoriteyi destekleyen” ve başkalarının faaliyet ve düşüncelerini etkileyerek kontrol eden bir mekanizma olarak örgütsel ideoloji açıklanmıştır.

Bu tür olumsuz belirlenimlere karşı örgüt kuramları kapsamında ideoloji içeriğini fonksiyonel olarak analiz eden araştırmacılar kavrama olumlu anlamlar yüklemişlerdir. Geuss (1981) ideolojiye pozitif bir anlam getirmiş olup; ideolojiyi toplum, birey veya örgütlerin derin kökleşmiş ihtiyaçları ile karşılaşması olarak görmüş ve ideolojinin bu tür ihtiyaçları anlamak için bir odaklanma sağladığını ileri sürmüştür. Watson (1994) ise örgütsel ideolojiye pozitif bir görev yükleyerek “varoluşsal endişelere” karşı meşrulaştırıcı bir savunma olarak örgütsel ideolojiyi işlevselleştirmiştir. Örgüt içinde yönetimin varlığı ile ilgili güvenlik hissi yaratmak için yöneticiler tarafından bir mekanizma olarak uyarlanan “mitler” Watson’un bu fikrine örnek olarak gösterilebilir. Aynı şekilde Geertz de (1973) ideolojik yapıların birçok fonksiyonel fayda sağladığını ancak en saf ideolojik fikirlerin bile zamanla “kirlenmiş bir nehre” dönüşebileceğini belirtmiştir. Geertz’e göre ideolojik fikirler çabucak ona katılanlar arasında bağımlılık yaratabilir. Örneğin, otoriter ve kurallara dayalı yönetim anlayışını benimseyen bir yönetici bu anlayışa sıkı sıkıya bağlı kalarak, örgütün çevreleri ile etkileşim halinde olmasını engelleyip rasyonel yönetim fikirlerini “kirlenmiş bir nehre” dönüştürebilir.

### **2.3.1. Kurum Kültürünün Bir Bileşeni Olarak Örgütsel İdeoloji**

Örgütsel kaynaklı ideoloji içeriğine olumlu işlevsel anlamlar yükleyen araştırmacılar örgütsel ideolojiyi kurum kültürünün bir bileşeni olarak nitel ve nicel araştırmalarında incelemişlerdir. Bu nedenle örgütsel ideolojiyi detaylandırmadan önce “kurum kültürüne” yönelik betimleyici açıklamalara değinmekte fayda vardır.

Akademik birlikler ve iş birlikleri son zamanlarda kurum kültürüne büyük bir ilgi göstermektedirler. Japon yönetiminin şimdiki başarısına neden olarak birçok yönetici ve

teorisyen kurum kültürünü göstermektedir. Kültür çeşitli yollardan tanımlanmaktadır ve semboller, dil, ritüel, ideoloji, mit vb. gibi çeşitli unsurları içine almaktadır (Pettigrew, 1979).

Edgor Schein kurum kültürünü “örgütün dış çevreyle adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinde geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak ifade etmiştir (Schein, 1992: 12).

Kurum kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992:271). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile kurum kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.

Kurum kültürü perspektifi örgütleri “kültür üreten fenomenler” olarak tanıyıp benimsemiştir. Bu perspektifte, kurum kültürü alenen ve toplu olarak geçerliliği kabul edilmiş bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Kurum kültürü yüksek düzeyde gözle görülebilir ve örgütün tamamını bir arada tutan sosyal veya normatif bir birleştirici faktör olarak faaliyet gösterir. Kültür, bir örgütte kurucunun inanç ve değerlerini yansıtan tarihsel bir üründür. Bu nedenle, bir örgütün kurucusu kurum kültürünün paylaşılmasında önemli bir role sahiptir (Pettigrew, 1979: 574)

Kurum kültürü; örgütün sembolik temellerinin anlaşılmasına yardımcı olur. Kurum kültürünün belirlenmesi ve geliştirilmesi çalışması; kurumları başarıya taşıyacak güçlü ve olumlu bir örgüt kültürünün oluşturabilmesine temel teşkil edecek norm ve değerlerin ortaya çıkarılarak geliştirilmesi amacıyla yapılır (Kutanis, 2006: 171).

Bu çalışma kurum kültürünü meydana getiren unsurlardan biri olan örgütsel ideolojiye odaklanmaktadır.

### **2.3.2. Örgüt Kuramcılarının İdeoloji Tanımlamaları**

Bir örgüt tarafından ideolojinin kullanımını ilk adres gösteren bilim insanı örgüt biliminin öncülerinden olan Reinhard Bendix'tir. Bendix çalışmalarında farklı yönetsel ideolojilerin doğasını, kökenini ve sonuçlarını analiz etmiştir. Bendix “yönetsel

ideoloji” kavramını ekonomik girişimlerde otoriteyi araştırarak ve otoriteyi tanımlayıp doğrulayıcı çalışmalar yaparak açıklamıştır. Bendix, otorite tarafından desteklenmiş fikirler olarak yönetsel ideolojiyi tanımlamıştır (Bendix, 1956: 2).

Bendix’ten sonraki yıllar yönetsel ideoloji düşünceleri geliştirilmiş ve çarpıcı bir biçimde değişikliğe uğramıştır. Kavram çeşitli araştırmacılar tarafından “kurumsal ideoloji” veya “örgütsel ideoloji” adı altında farklı formlarda yeniden tanımlanma sürecinden geçmiştir.

Örgüt kuramı literatürü ideolojiden daha sık olarak örgütün düşünsel bileşenlerinin bir çeşidi olarak bahsetmiş ve ideolojiyi “kurum kültürü” analizlerinin içinde değerlendirmiştir.

1980’li yıllarda örgütsel literatür belirli bir biçimde ideoloji çalışmalarına ağırlık vermiştir. Bu dönemde birçok örgütsel ideoloji tanımlamaları elde edilmiştir. Bu dönemde etkili örgütsel ideoloji tanımlamalarından biri Beyer (1981) tarafından yapılmıştır. Beyer örgütsel ideolojiyi, “örgüt içinde bazı insanları bir arada tutan ve neden-etki ilişkileri içinde onların dünyalarını açıklayan göreceli olarak uyumlu inançlar seti” olarak tanımlamıştır (Beyer, 1981: 166; Edwards ve diğerleri, 2003: 2). Benzer biçimde Abravanel (1983: 274) örgütsel ideolojiyi; “baskın bir inanç sistemi içinde çelişkiler üreten fakat örgütü tanımlayan ve devamlılığını sağlayan temel fikirlerin ve bu fikirlerin sonuçlarının bir seti” olarak açıklamıştır.

Starbuck (1982) örgütsel ideolojiyi bir örgütün üyelerine yönelik bir başvuru çerçevesi sağlayan inanç ve değerler olarak tanımlamıştır. Starbuck’a göre ideolojiler sosyal olarak türetilmiş ve aktarılmış bilişsel fenomenlerdir (Starbuck, 1982: 3).

Brunson (1982: 38), “bir ideoloji bir fikir setidir” şeklinde bir söylemde bulunmuştur. Dunbar, Dutton ve Torbert (1982: 91) örgütsel ideolojiyi “belirli bir koşul ve zamanda sosyal deneyimleri aydınlatan ortak inançlar” olarak görmüştür.

Örgüt kuramcıları bu genel tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel ideoloji kavramına üç önemli işlevsel nitelik çerçevesinde atıfta bulunmuştur. Bunlar; “ortaklaşa üretilmiş” olması, “bazı insanları bir arada tutan ve birleştiren bir öge” olması ve “örgütü tanımlayan ve devamlılığını sağlayan inançlar seti” olmasıdır.

Alvesson ve Berg (1992) tarafından örgütsel ideolojinin geçmiş çalışmalarına yönelik yapılan bir araştırma örgütsel ideolojiye yönelik şu bakış açılarının sık sık vurgulandığını göstermektedir (Kong, 2006: 358):

- Örgütsel ideoloji sosyal dünyanın nasıl görüldüğü ve nasıl işlediğine yönelik inanç, değer ve fikirlerin az yada çok tutarlı ve birleştirici bir sistemini göz önüne sermektedir.
- Örgütsel ideoloji, doğru olarak genel kabul görmüş belirli faaliyet ve pozisyonlar şeklinde açıklanabilir.
- Örgütsel ideoloji, destekleyicilerini belirli bir tarzda faaliyet gösterme yönünde teşvik eder.
- Örgütsel ideoloji örgütsel faaliyet ve davranışları meşrulaştırma fonksiyonuna sahiptir.
- Örgütsel ideoloji, sosyal bir grupta baskın koalisyon tarafından yönetilir ve bir grubun uyum içinde bir arada olmasına katkıda bulunur.
- Örgütsel ideoloji, belirli bir gruba yönelik belirgin ve bilinçli fikir ile inançlar seti olarak tanımlanır.

### **2.3.3. Örgütsel İdeoloji İçeriğine Yöneltilen Bakış Açıları**

Beyer'e (1981) göre örgütsel ideoloji hakkında genelleştirilmiş söylemler yeterli değildir. Örgütsel ideolojiden bahsederken bu kavramı sadece "inançlar seti" olarak görmek veya örgütsel ideolojiyi örgütsel planlarla, senaryolarla, bilişsel haritalarla ve bilgi yapılarıyla özdeşleştirmek örgütsel ideolojinin örgüt içinde ayırt edici yönlerini ortaya koymayı engeller. Bu nedenle araştırmacılar ideoloji içeriğini çerçevelemede çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İdeoloji belirtilen bu ilgili içeriklerden nasıl farklılık gösterir? Bu sorunun cevabı için örgütsel ideoloji içeriğine yöneltilen üç farklı bakış açısı betimlenebilir: (a) Örgütsel ideolojide inanç ve değerlerin rolü (b) İdeolojinin eylemsel bağlantıları (c) Bir sistem olarak ideoloji.

## — İdeoloji: İnançlar ve Değerler

İdeoloji ile ilişkilendirilmiş bazı belirsizlikler onun inanç ve değerlerle olan doğal ilişkisi üzerinedir. Yukarıdaki tanımlayıcı açıklamalardan da görüleceği üzere örgütsel ideoloji literatürde yaygın olarak sadece inançların varlığı olarak tanımlanmaktadır. Aslında Beyer'in (1981) örgütsel ideolojiye yönelik açıklamaları kavramın değerlerden farklı olduğu yönünde bir bakış açısı geliştirmiştir:

“İdeolojiler çıktılar ve faaliyet planları arasındaki nedensel ilişkiler hakkındaki inançlara atıfta bulunurken; değerler çıktılar ve faaliyet planları için belirlenen önceliklere atıfta bulunur” (Beyer, 1981: 166-167).

Bu nedenle bazı yazarlar ideolojiyi yalnızca inançlar seti olarak kabul etmemiş ideolojiyi başka inançlar setinden ayırt etme yoluna gitmiştir. Bu inançlar seti (a) politikalar ve sosyal düzenlemeler gibi özgün içeriklerden (b) özgün bir karakterden – Marx'ın ideolojiyi belirli bir sosyal ve nedensel ilişkinin sonucunda çarpıtılan bir kavram olarak görmesi gibi (c) düzenleyici özgün eylem modellerinden oluşmaktadır (Spoth, 1990: 50).

Başka birtakım yazarlar da salt inanç olarak ideolojinin ötesine geçmişlerdir ve açıkça ideolojiyi hem inanç hem de değer kavramlarını içine alarak tanımlamışlardır veya ideoloji operasyonel olarak sadece inançları kapsayarak tanımlansa da değerleri de içine almaktadır imasında bulunmuşlardır (Dibble, 1973, Wilson, 1973: 91).

Açıkça tüm yazarlar ideolojinin tanımlanmasında inançların merkezi konumda olduğuna yönelik fikir birliğine varmışlardır. Bununla birlikte bazıları tüm inançların ideoloji olamayacağını öne sürmüşlerdir. İnançlarla olan bu çağrışımı nedeniyle de ideoloji örgüt içi biliş ve bilişsel haritalarla bağlantılı olarak kabul edilmiştir (Wilson, 1973: 92). Dibble (1973) bu bağlamda ideolojilerin kendine özgün bir mantığı olduğunu açıklamıştır.

Örgütsel ideoloji, genel anlamıyla örgütün geneline yayılan içselleştirilmiş inanç ve değerler sistemi olarak betimlenmiştir (Goll, 1995). Bu bakış açısına göre örgütsel ideoloji, örgütlerin amaç ve değerlerinin birleşiminin oluşturduğu bir sinerjidir. Örgütsel amaçlar, örgütlerin varoluş nedenini ifade eder, örgütsel değerler ise, organizasyonların davranış ve faaliyetlerinde rehber niteliği taşıyan temel ve devamlılık arz eden

prensipelerdir (anac.org, 2008). Kurucu kişi, değerlerini, inançlarını, amaçlarını örgütün temeline işler; sonraki aşamalar bu temelle yükselir. İdeolojinin örgüte yayılması ve etkisi, kurucunun yönetici adaylarını seçmede örgütün inanç sistemiyle benzer özellik gösteren kişileri tercih etmesiyle başlar. Bu süreç seçilen yöneticilerin kendi birimleriyle uyumlu çalışanları işe almasıyla süreklilik kazanır ve yerleşen ideolojik görüşü etkin hale getirir (Memiş, 2007: 27).

Bu çalışma örgütsel ideolojinin inançları ve bu inançlar hakkındaki değerler setini kapsayan bir kavram olduğunu varsaymaktadır ve ideolojilerin şüphesiz bilişsel bileşenlerin ve değer bileşenlerinin kaynaşmasından ortaya çıktığını kabul etmektedir.

### — İdeoloji ve Eylem

Çeşitli araştırmacılar ideoloji ile örgütsel eylemler arasında bağlantı kurmuşlardır (Dibble, 1973, Wilson, 1973: 90, Beyer, 1981). İlk yol olarak ideoloji, bir ideolojide birleştirilmiş değerlerle ilişkili duygular aracılığıyla eylemleri destekler. Değerler ideolojiyi duygu ve isteklerle canlandırır. İnsanlar ve örgütler ne hakkında isteklilik hissedersen o yönde faaliyet göstermek isterler. Yine Beyer'e (1981) göre inanç ve arzu edilen bir çıktı arasındaki ilişki de aynı zamanda faaliyetleri destekler.

Abravanel'e (1983) göre ideoloji sadece inanç-eylem bağlantısı değil aynı zamanda örgütlere özgü olan biçimlendirilmiş faaliyettir. Ayrıca, örgütsel ideolojilerin bilinçli özgün faaliyetlerle donatılmış olması örgütün faaliyetlerini sığ alılmış faaliyetlerden farklı kılmaktadır. Yani örgütsel ideolojinin sonucunda gelen örgütlere özgü eylemler, örgütsel çevrede farklılık yaratıcı bir öneme sahiptir.

### — Bir Sistem Olarak İdeoloji

Örgütsel ideolojiye yönelik araştırmaları ile tanınan bir yazar olan Hartley (1983) ideolojinin temel açılarından birinin onun sistematik tabiatı olduğu sonucuna varmıştır (Hartley, 1983: 14). Bununla birlikte bu sistematik tabiatı her zaman yazarlar tarafından ortaya konulmamakta veya üstü kapalı açıklanmaktadır. Bu üstü kapalı tanımlar; "ideoloji bir inançlar setidir" (Wilson, 1973: 91) ve "ideoloji bir fikirler topluluğudur" (Lodge, 1986: 7) gibi tanımlamalardır.



Örgütsel ideolojinin bu sistematik tabiatı bir ideolojinin bir veya daha fazla inanç ve değerden oluştuğu fikrinin ötesinde bir gerçektir. Ayrıca örgütlerde ideolojiyi tanımlarken değinilen bu inançlar kümesinde bir mantık veya organizasyon vardır. Starbuck (1982) bu durumu bir örümcek ağına benzetmektedir. Örgütsel ideolojinin bir örümcek ağı gibi belirli inançlar seti içinde birbirine kenetli olan tabiatı onun istikrarına ve tutarlılığına katkıda bulunur. Bu durum aynı zamanda inançların önemine göre hiyerarşik düzenleme olduğunun ve daha önemli belirli inanç-değerlerin olduğunun altını çizmektedir.

#### **2.3.4. İdeolojilerin Örgütlerde Baskın ve Etkili Hale Getirilmesi Süreci**

İdeolojinin bir örgütte baskın ve etkin hale gelmesi için iki farklı süreçten geçmesi gerekmektedir.

İlk süreç, örgüt üyeleri arasında belirli bir ideolojiye dönük homojen yapının oluşturulmasıdır. Bu süreç, organizasyonun kurucusu tarafından ikinci ortağın seçimi ile başlar, yeni üyelerin seçiminde ideolojilerin benzerliği temelinde eğilim gösterilir (Simons ve Ingram 1997).

Rothschild ve Whitt (1986), bir hukuk kliniğinde yeni üyelerin belirlenmesinde başvuranların geçmiş politik işleri ve temel politik tavırlarının temel alındığını saptamıştır. Örneğin, kişinin hukuk kliniğinde bir iş pozisyonuna başvurmasında merakla “Wall Street Journal” okuması bir alıcı adayı olduğunun göstergesidir.

İkinci süreç, oluşturulan homojen ideolojinin örgüt içinde kabullendirilmesidir. Bazı üyeler örgüte girişte örgütteki baskın ideolojiyi kabullenmese de, örgüte girdikten sonra ideolojiden etkilenebilir (Simons ve Ingram 1997).

İsrail işçilerinin sahibi olduğu Koor Holding’de, yönetici ve çalışanlara mesleki ve profesyonel eğitim ile kombine halde politik ve ideolojik eğitim verilmiştir (Bar-Hayim ve Berman 1991). Hamilton (1967), komünist partiyi destekleyenlerin oranının, komünist partiden işyerinde etkilenmeye maruz bırakılmış işçilerin derecesine bağlı olduğunu saptamıştır.

Bir toplumda baskın olan ideolojilerin halkı sosyalleştirmek ve kontrol etmek için kurumlar vasıtasıyla işlediği düşüncesi “*ideolojik Hegemonya*” olarak ifade edilir

(Simons ve Ingram, 1997). Bazı toplumlarda örgütsel ideolojinin homojen hale gelmesi için çok fazla çaba sarfedilmez (General Motors, Amerikan işçilerinde kapitalist ideolojiyi benimsetmek için büyük bir çaba göstermemiştir), ideolojik hegemonyalar tarafından kurulan eğitim ve yaşam sistemi zaten ideolojik homojenliği oluşturmuştur.

İdeoloji, örgütsel uygulamalarda değerler ve inançları kapsayan rehber faaliyetleri ortaya koyar. Bu şekilde ideolojiler, bir dizi organize edilmiş ihtivai prensip sağlar.

İdeolojiler örgütsel hedeflere ulaşmada hangi örgütsel yapılanışın etkili olacağını da ileri sürer. Bu şekilde ideoloji, diğer etki ve düşüncelerden önce örgüt için detaylı bir plan sağlar. Örneğin, İsrail’li çiftçilerin sahip olduğu Kibbutz denen hareketin kurucu üyelerinin sosyalist–Siyonist ideolojisi gündelikçi işçilerin sömürülmesini yasaklamıştır. Aksine kapitalist ideoloji, örgütlerde gündelikçi işçilerin kullanımını teşvik eder (Simons ve Ingram, 1997).

İdeolojinin örgüt için detaylı bir plan sağladığına karşıt bir hipotez olarak, daima öncü bir hareket olmaktan çok ideolojinin bazen öncü hareketleri takip ettiği fikri ortaya çıkmıştır (Perrow 1986). Yine Kibbutz Federasyonlarını örnekleyecek olursak; federasyon, son 90 yılda birçok ciddi engellerle yüzyüze gelmiştir (İsrail ekonomisinin çöküşü, savaşlar vb). Sonuçta bazı ideolojik değişiklikler ortaya çıkmıştır. Ancak, Kibbutzlar hala temel ideolojilerinde ısrarcıdır (Simons ve Ingram, 1997).

### **2.3.5. Örgütsel İdeolojiyi Konu Alan Güncel Çalışmalar**

1990’lı yılların son dönemlerinden günümüze kadar geçen süreçte örgütsel ideolojiye yönelik yapılan baskın çalışmalar üç farklı kategoride oluşturulmuştur (Fox, 2006: 355).

İlk kategoride araştırmacılar; fikirleri, inanç ve değerleri, anlamları ve içerikleri tanımlayarak diğer kurumlarla karşılaştırmalara giderek bir örgütün ideolojisini saptamışlardır (Fox ve Fox, 2004; Pollach, 2005). Fox (2006), bir örgütün ideolojisinin bu işlevini “düşünsel işlev” olarak belirtmiştir.

İkinci kategoride ise araştırmacılar bir örgütü paydaşları ile birlikte ele alarak fikirleri, inançları, anlamları ve içerikleri tanımlamışlardır (Rusaw, 2000; Day, 1998; Ogbor, 2001). Fox (2006), bir örgütün ideolojisinin bu işlevini “birleştirici işlev” olarak değerlendirmiştir ve bu alanda literatürde mevcut araştırmaların sayısı çok azdır.

Son kategoride yer alan bazı araştırmacılar da “güç ilişkilerinin” altını çizerek bunu açıklamak ve doğrulamak yoluyla fikir, inanç, değer ve anlamları tanımlamışlardır. (Kunda, 1992; Wodak, 1999; Fox ve Fox, 2004; Pesqueux, 2004; Fber, 2003). Son yıllarda yapılan bir araştırmada Fox (2006) bir örgütün ideolojisinin bu işlevini “meşrulaştırma işlevi” olarak referans göstermiştir.

Yakın zamanda yapılmış örgütsel ideoloji araştırmalarının bir başka önemli boyutu da, konunun örgüt içi ve dışı değişenlerle olan korelasyonudur. Bu konuda Goll, Sambharya ve Tucci (2001), örgütsel ideolojinin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yine Goll (1991), çevresel baskıların örgütsel ideolojiye olan pozitif etkisini ve örgütsel ideolojinin örgüt içi katılımcılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Bununla birlikte birçok yazara göre ideolojinin doğal yuvası “dil”dir. Bu durum 1979’a kadar bilinmiyordu. Hodge ve Kress’in “Language as Ideology” (İdeoloji Olarak Dil) adlı eseri ile birlikte sistematik olarak dil-ideoloji ilişkisini inceleyen araştırmalara başlanmıştır (Fox, 2006: 356).

Çözümleyici dilbilimsel araştırmalar çeşitli konularda ideoloji üzerine yapılan çalışmaları çeşitlendirmiştir. Wodak (1989), ideoloji ve politik söylem; Lee (1992), sosyal süreçlerin bir aracı ve ideolojilerin bir yaratıcısı olarak dil pratikleri, Thompson (1990) kitle iletişim çağında eleştirel sosyal teorinin görevini yeniden tanımlayan bir çalışma çerçevesi olarak ideoloji; Jawarski ve diğerleri (1998), metadilin ideolojik düzeyleri; Schieffelin ve diğerleri (1998) sosyal yapılar ve konuşma formları arasında bir arabulucu olarak ideoloji; Fox ve Fox (2004), boyun eğme aracılığıyla pratik güç anlamında ideoloji gibi konuları incelemiştir.

#### **2.4. Örgütsel İdeolojinin Yapısal Boyutları**

Örgütsel ideoloji içeriğini oluştururken “ideolojik yapılanmaların değerlendirilmesinde esas alınacak örgüt içi kriterler nelerdir?” sorusunun yanıtı, hem ideoloji araştırmalarına pozitivist bir bakış açısı kazandıracak hem de yönetsel mekanizmalara ideolojik yapıların oluşturulması yönünde önem arz eden bir dizi rehber faaliyet ortaya koyacaktır (Lodge, 1986).

1950’lerde örgütsel hiyerarşinin hakimiyeti içinde konumlanan ve yükselen bir örgüt adamı motifi öne sürülmüştür. 1990’larda ise iş ve yönetim olgusuna vurgu yapılmıştır. 2000’li yıllarda ise taraflar, paydaşlar ve bilgi üzerine odaklanan ve global pazar içinde insancıl bir inanç sistemini işleten bir anlayış yönetim mekanizmasının şimdiki ideolojisini oluşturmaktadır (Fox, 2006: 356) (Bkz. Tablo 5).

Tarihsel süreçte örgüt yönetimlerinin ideolojik anlayışlarında meydana gelen dönüşüm, bir örgütte ideolojik değerleri meydana getiren unsurların incelenmesinde farklı bakış açılarının oluşması sonucunu doğurmuştur. Literatürde örgütlerin ideolojilerini meydana getiren unsurları ortaya koymaya çalışan doğu ve batı bilimcileri tarafından yapılmış birtakım nitel ve nicel araştırmalar mevcuttur. Bu konuda yapılan en önemli araştırmalardan biri, Khandwalla (1976) tarafından geliştirilmiş beş farklı boyutta incelenen enstrümanlardır. Söz konusu boyutlar; risk alma, organiklik, teknokrasi, katılımcılık ve baskı – zorlama unsurlarıdır. Kong, Çin’de mevcut örgütsel ideolojik değerleri ampirik olarak incelerken, örgütsel ideolojiye yönelik belirleyici unsurları; bireysel sorumluluk, dünya hakkındaki görüşler ve sosyal sorumluluk hiyerarşisi olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Kong, 2006: 363-364). Bu bakış açısı örgütlerin ideolojik amaç ve değerlerine ağırlıklı olarak etik bir anlam yüklemiştir.

**Tablo 5: Örgüt Yönetiminde İdeolojilerin Değişim Seyri**

<b>1950’ler deki İdeoloji Anlayışı</b>	<b>1990’lardaki İdeoloji Anlayışı</b>	<b>2000’li Yıllarda İdeoloji Anlayışı</b>
Hiyerarşi	Şirket	Şirket İsimleri
Otoriteye Saygı	Çalışmak	İnsanlar
Kurumsal Verimlilik	Yönetici	Müşteriler
Takım Oyuncusu	Yönetim	İşletme
Kariyer	Örgüt	Bilgi

**Kaynak :** Fox (2006: 356)

Turnbull (2001: 234), İngiltere’de “Aeroco” adlı bir programın beş kurumsal değeri olduğunu saptamıştır. Bunlar, yenilikçilik ve teknoloji, insanlar, müşteriler, ortaklar ve

performanstır. Bu değerler “Aeroco” adlı programın farklılığını ortaya koyan değerler olarak öne sürülmüştür.

Kong (2006) Çin yatırımlarında mevcut olan iki ideolojik kampaşmadan söz etmiştir. Bunlar “güç kültürü” ve “rol kültürü” kamplarıdır. Güç kültürü Kong tarafından kişisel himayenin bağları ve dostluk bağları çerçevesinde karakterize edilmiştir. Rol kültürü ise kurumsal otoriteyi, yasal kurallara olan bağlılığı ve meritokrasiyi vurgulamaktadır.

Örgütsel ideolojinin unsurlarını belirleyici bir diğer araştırma, Goll ve Zeitz (1991) tarafından yapılmıştır. Bu araştırma bundan önce belirtilen araştırmaları kapsayıcı nitelikte ve detaylandıran bir araştırma olmuştur. Örgütsel ideolojiyi belirleyen unsurları; bireysellik, kurumsal sosyal sorumluluk, devletin rolü, risk alma, organiklik, teknokrasi, katılımcılık, zorlama ve kâra odaklanma olmak üzere dokuz boyutta belirlemiş ve her bir unsuru kendi içinde faktör analizine tabi tutmuştur (Goll ve Zeitz, 1991: 203).

Goll ve Zeitz (1991)’in faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel ideolojiyi belirlemede üç önemli unsur olduğunun altı çizilmiştir. Bunlar ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organikliktir.

Örgütlerde ideoloji araştırmalarının nicel verilerle donatılmasına imkan sağlamak için örgütsel ideolojinin ampirik olarak ölçülmesine imkan tanıyan boyutların çerçeveslendirilmesi gerekmektedir. Ancak Kong’a (2006) göre bir ideoloji zaman geçtikçe insanların titiz ve bilinçli düşüncelerinin dışında kalarak hareket etme eğilimi gösterecektir. Çünkü zaman içinde belirli fikir veya savunmalar garanti altına alınmış varsayımlara dönüşür (eğer aralıksız olarak başarısı ispatlanır veya içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyonda yönetimin teşebbüsleri başarısız olursa). Özellikle örgütlerin ideolojik yapılanmalarından edindiği tecrübelerin yol açtığı bir sonuç olarak, her örgütün ideolojik değerlerine yönelik altını çizdiği varsayımları, ideolojileri biçimlendirme tarzları farklıdır. Hatta bu durum ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, örgütten örgüte farklılık göstermektedir.

Bu araştırmanın örgütlerarası ideolojik farklılıkları araştırmaya yönelmesi, çalışma konusunun amacından uzaklaşması sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle araştırma dahilinde örgütsel ideolojinin boyutlarına yönelik geçerliliği ve güvenilirliği daha önce

ispatlanmış olan ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik boyutları esas alınacaktır.

#### **2.4.1. İlerici Karar Alma**

İlerici karar alma (Progressive Decision Making), örgütlerin, amaç ve değerleri ile paralel, ileriye dönük karar alma mekanizmasını kolektif ve sistematik bir yaklaşımla oluşturması olarak değerlendirilebilir (Goll ve Zeitz, 1991: 195).

İlerici karar alma stratejik yönetim literatüründe vurgulanan normatif rasyonel karar alma modeline benzemektedir. Araştırmacılar bu modeli “sinoptik” ve “rasyonel normatif” olarak önermişlerdir (Hitt ve Tyler, 1981). İlerici karar alma ve rasyonel karar alma modeli benzer bakış açılarıyla, yöneticilerin stratejik alternatifler geliştirirken aldıkları kararları, nesnel kriterleri kullanarak, bir dizi süreklilik arz eden rasyonel ve analitik bir süzgeçten geçirmeleri gerektiği vurgulamaktadır.

İlerici karar alma, bir örgütün rasyonel karar alma modelini vurgulama derecesi olarak tanımlanır. Goll ve Diğerleri (2001) rasyonel karar alma modeline verilen önemin örgütün performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Yani alternatifler için sistematik araştırmaların yapılması ve faydalara karşı maliyetlerin analiz edilmesi ile gerçekleşen rasyonel karar alma modeli yöneticilerin farklı alternatif ve çözümleri düşünmesini sağlayarak örgüt performansına fayda sağlayacak bir çerçeve oluşturacaktır.

Bu açıklamalar dahilinde işletme yöneticilerinin ilerici ve rasyonel kararlar alıp almadıklarını belirleyen faktörler yedi farklı kategoride analiz edilebilir (Goll ve diğerleri, 2001:127). Bunlar; (a) maliyetlerin/karların sistematik bir biçimde denetlenmesi ve göz önüne alınması, (b) yönetimde katılımcı karar alma, (c) planlanan değişikliklerin örgüt üyelerine açıklanması, (d) birliktelik ve katılımcılık aracılığıyla bireyselliğin ön plana çıkarılması, (e) örgütsel faaliyetlerin derinlemesine araştırılması (f) katılımcı fikir birliği arayışları ile karar alma ve (g) açık iletişim kanallarını kapsayan unsurlardır.

## 2.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kelime anlamı itibariyle sorumluluk “bir işi üstüne alan ve o işi yapmak zorunda olan bir kişiden beklenen yükümlülüklerin bütünü” şeklinde ifade edilmektedir (Bayrak, 2001: 83).

Sosyal sorumluluk, örgütün sosyal çevresindeki gruplara ve bireylere olan davranış biçimi ile ilgilidir. Çünkü işletmeler iş dünyasında faaliyetlerini sürdürürken toplumun da menfaatlerini gözetmek durumundadırlar. Buna işletmelerin sosyal sorumluluğu denir (Kırel, 2000: 77).

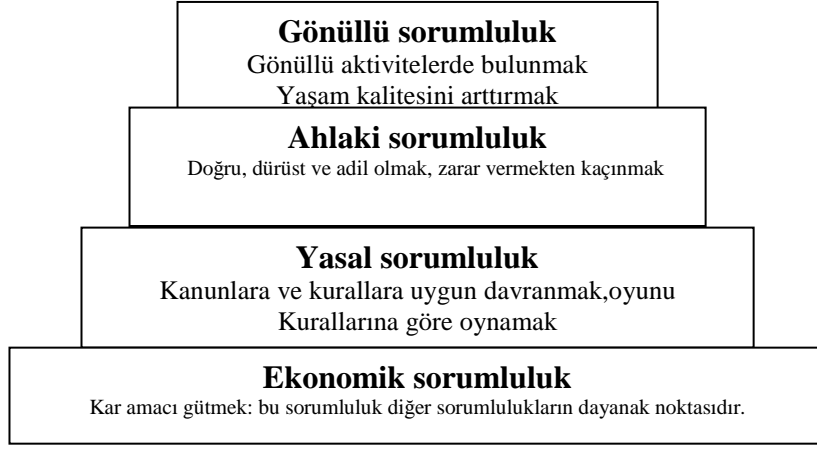
Örgütlerde ekonomik bir fayda olarak bakan bir sosyal sorumluluk anlayışı, yirminci yüzyılda üretimin artmasına ve işletmelerin büyümesine paralel olarak, örgütlerin dış çevreleri tarafından çeşitli baskılarla değiştirilmeye başlanmıştır. Sosyal sorumluluk anlayışı örgüt yöneticilerini, ekonomik anlamda kar elde etme amacıyla toplumun menfaatlerini gözetme anlayışı arasında bir denge oluşturmaya zorlamıştır.

Örgütlerin, değişen çevre koşulları çerçevesinde piyasa koşullarına ayak uydurabilmesi ve müşteri beklentilerine daha kısa sürede cevap verebilmesi “insan” üzerine bina edilmektedir. Üretilen mal ve hizmet toplumsal alanda ne kadar fayda sağlayıcı, ihtiyaç giderici ise işletme piyasada o kadar güçlü kalacaktır.

Bir işletmede, yöneticilerin hissedarlara, diğer yöneticilere, çalışanlara, kendilerine mal tedarik eden firmalara, müşterilere, aile ve çevrelerine karşı sosyal sorumlulukları vardır(Mc Hugh, 1992: 37).

Tüm bu taraflara yönelik sosyal sorumluluklar yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları kapsamaktadır. Yasal sorumluluklar uymak zorunda oldukları yasalar tarafından belirlenmektedir. Ahlaki sorumluluklar, yasalar tarafından değil, toplum tarafından işletmelerden yapması beklenen davranış ve aktiviteler olarak tanımlanmaktadır. Gönüllü sorumluluklar ise toplumun işletmelerden istediği etkinliklerdir. Örneğin, sanata ve eğitime işletmeler tarafından yapılan destekler bu tür sorumlulukların sonucu olarak görülebilir(Kırel, 2000: 79) (Bkz: Şekil 2.2).

## Şekil 2: Örgütlerin Sosyal Sorumluluk Piramidi



**Kaynak:** Velasquez (1988: 62)

Her ne kadar zaman, yaş ve yer konusunda eski zorlayıcı tarzda yönetim uygulamalarından vazgeçilse de, çalışanlar günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işyerlerinde çalışarak sürdürürler. Bu nedenle yöneticiler, işletme içinde iş şartlarını iyileştirerek, insanların yapabilecekleri dolayısıyla çalışacak bir hale getirmeleri, sosyal sorumlulukların en önemlisidir (Dalay, 2001: 68).

Örgütler, işletme içinde düzenlediği faaliyetler ve üretmiş olduğu mal ve hizmetler konusunda da sosyal duyarlılığa sahip olmalıdır. Üretilen mal ve hizmetlerin topluma doğrudan zarar vermesi veya dolaylı olarak zararlı etkilerde bulunması önlenmelidir. Bu işletmelerin sosyal çevreye karşı sorumlu olması ile mümkündür (Bayrak, 2001:107).

Örgütlerin faaliyetlerine dair mali yükümlülüklerini yerine getirme çabaları, yasal sorumlulukların başında gelir (Bayrak, 2001:109). Örgütler elde ettikleri gelirlerden devlete ödemekle yükümlü olduğu vergi, resim ve harçlarını zamanında ve gereği gibi ödemelidir. Aynı şekilde bireysel düzeyde ve sendikalar yoluyla kolektif düzeyde gerçekleşen hizmet sözleşmesi ve toplu sözleşmelerinin gerektirdiği gibi düzenlemelere uymalıdır.

Toplumların sosyal ve ekonomik refahına katkıda bulunması gereken örgütler, öncelikle istihdam olanakları yaratma konusunda duyarlı olmalıdırlar. Ülke insanlarının ekonomik ve sosyal refah düzeyinin yükselmesi toplu bir büyüme ve gelişmeyle



gerçekleştirilebilir. Bu nedenle işletmeler herhangi bir alanda yatırım yapan diğer işletmelere karşı sorumluluğunun bilincinde olmalıdır.

Örgütler, sosyal sorumlulukları ile ilgili gayretlerini insan haklarının korunmasına da harcamalıdır. İşletmeler böylece, çeşitli platformlarda insan haklarını savunarak toplumdaki insanların insan haklarına uygun bir biçimde yaşamasına çalışırlar (Özgen ve diğerleri, 2001: 70).

Bir demokraside karar alma sürecinin iki özelliği vardır. Birincisi, gurubu etkileyen kararların yine grup üyelerinin katılımıyla alınmasıdır. İkincisi ise, kararların tamamıyla açık ve özgür bir tartışmadan sonra alınmasıdır. İşletme yöneticileri, “katılmalı bir yönetim usulünü” benimseyerek işletme içinde demokratik bir ortam oluşturabilirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanlara yaptıkları katkılar yoluyla onların gelişmesine destek olmakta ve bireyi “güçlü” kılarak onun bağımsızlık ve özgürlüğüne öncelik tanımaktadır.

### **2.4.3. Organiklik**

Örgütsel olsun olmasın, ideolojilerin temelinde insana ve onun oluşturduğu sosyal dünya düzenine ait fikirler yer alır. Örgütlerde organik yapı tarzına ideolojik bir anlam kazandıran gerçek, bu yapı tarzının yönetici algılamalarında yarattığı insana ve sosyal dünya düzenine dair fikirlerdir.

Klasik yönetim anlayışının ve bu anlayışın beraberinde gelen mekanik örgüt tanımlamasının en ciddi antitezi “organiklik” tir. Organik yapı tarzı, klasik yönetim anlayışı ve bunu destekleyen mekanistik – formal örgüt yapısına, çalışanların bir insan-robot ve bilgisayarlara benzetiliyor olmasına, çalışanların adeta bir makinenin parçasıymış gibi görülmesine karşı çıkan bir anlayışı simgelemektedir.

Mekanik anlayış ve buna bağlı olarak düzenlenmiş mekanik işleyişler, günümüzde birçok iş kolunda gözlemlenir olmasına ve akılcılığı barındırmasına rağmen, sadece çalışanlarını değil, müşterilerini de insanlıktan uzaklaştıran iş ortamlarını yaratan akıldışılığı da barındırır (Leidner, 1993: 30; Aktaran: Latif, 2005: 24).

Organiklik, örgütsel faaliyet, rol ve ilişkilerin yapısının uygunluk düzeyine yönelik tutumlara işaret etmektedir.

“Organik örgüt” tanımlaması örgüt literatüründe ilk olarak durumsallık (koşul bağımlılık) yaklaşımı çerçevesinde örgüt-çevre ilişkilerinin incelenmesi sonucu Burns ve Stalker (1971) tarafından yapılmıştır. Burns ve Stalker “çevre” unsurunu “teknoloji ve pazardaki değişme hızı” boyutuna göre incelemiştir. Bu çalışmalar sonucu, Burns ve Stalker, işletmelerdeki organizasyon yapılarını “mekanik” ve “organik” olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır.

Mekanik örgüt yapılarında genel olarak görevlerde ihtisaslaşmaya önem verilmiştir. Otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Faaliyetler ve iş davranışları, üstlerin talimatları ve onlar tarafından alınan kararlarla yönetilir. Örgüte üyelik koşulu olarak sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılık önem kazanmıştır. Tepe yöneticisi; uzmanlaşarak birbirinden ayrılmış gibi görünen ihtisas ve görev yerlerinin bağlantısı ve koordinasyonunu sağlar (Eren, 2003: 78).

Organik olarak adlandırılan örgüt yapısının başlıca özellikleri ise şu şekilde sıralandırılabilir (Koçel, 2007: 222):

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Ayrıntılı ve “dar” görev tanımları yerine “iş genişletmesi”ne dayanan sistem esastır.
- Pek çok karar alt kademelerde verilir ve ademi merkeziyet esastır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, problemlere çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye önem ve ağırlık verilir.
- Yatay iletişim en az dikey iletişim kadar önemlidir.
- Örgüt genel olarak çevre faktörlerine daha açıktır.

Organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır (Bkz: Tablo 2.5).

Burns ve Stalker, sürekli olarak yeni sorunların doğduğu; istikrarın mevcut olmadığı, belirsizliklerle dolu bir örgütsel çevrede organik örgüt yapısının en olumlu sonuç veren yapı olduğunu belirtmiştir (Eren, 2003: 80). Örgütler çevre koşullarının özelliklerine

göre uygun örgütsel yapı ve ideolojik değerlerini belirleyeceklerdir. Çünkü yönetimin asli görevi, örgütsel performans ve sonuçlara odaklanmaktır. Bir örgütün elde edebileceği sonuçların tümü de kurumun dışında mevcuttur (Drucker, 1999).

**Tablo 6: Mekanik ve Organik Olarak Örgütlerin Karşılaştırılması**

<b>Mekanik Örgütler</b>	<b>Organik Örgütler</b>
Başkalarının amaçlarını gerçekleştirmek	Örgütsel ve kişisel amaçların uyumlaştırılması
Dışarıdan dayatılan süreçler	İnisiyatifle yaratılan süreçler
Kontrolle sağlanan yönetim	Etkilemeyle sağlanan yönetim
Formal yapının etkinliği	Formal ve informal yapının birlikteliği
Etki ile sağlanan örgütsel değişim	Doğal olarak gerçekleşen örgütsel değişim
Özgün olmayan kimlik	Özgün kimlik ve kişilik
Yönetim kararlarına itaat yönünde davranış modelleri	Kendine özgü ve özerk davranış modelleri
Her an kullanıma hazır bir stok olarak insan kaynakları	Sosyal olarak anlamlı bireylerden oluşan çalışma toplulukları olarak insan kaynakları
Çalışanların tek tek toplamı kadar öğrenme gücü	Çalışanların bütünleşik (sinerjik) toplamı kadar öğrenme gücü

**Kaynak:** Maviş (2006: 177)

## **2.5. Kaynak Bağımlılığı Örgütsel İdeoloji Kesişimi**

Örgüt yazınında örgütsel ideoloji ve kaynak bağımlılığı kuramına yönelik araştırmaların üzerinde durduğu birtakım ortak görüşler mevcuttur. Her iki yaklaşımın birbiri ile olan etkileşiminin de teorik dayanaklarını oluşturan bu ortak görüşler üç alt kategoride çerçevelendirilebilir. Bunlardan ilki, her iki yaklaşımında farklı ampirik ilişkilere ve kültür-strateji etkileşimini konu alan çalışmalara duyduğu gereksinimdir. Diğer bir

boyut, her iki yaklaşımın da içeriğinde değinilen ortak vurguların etkileşimin kurulabilmesi yönünde çizdiği çerçevedir. Son boyut ise, stratejik yönetim disiplinin kaynak bağımlılığı örgütsel ideoloji kesişiminde oynadığı aracı roldür.

### **2.5.1. Her İki Yaklaşım Açısından Farklı İlişkisel Önermelere Duyulan Gereksinim**

Kaynak bağımlılığı araştırmaları, bağımlılığın yönetilebilmesi için çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Bu çalışmaların tümünde güçlü bir yönetsel içerik oluşturulmuş olmasına rağmen ve nedensel etki olarak yönetsel eylemler hakkında açıkça beyanlarda bulunulmasına rağmen, analizlerin çoğunda yönetsel biçimlere yer verilmemiştir. Tipik analizler, çevresel belirsizlik ile dışsal bağımlılıkları yönetme stratejileri arasındaki ilişkileri açıklamıştır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda doğrudan yönetsel niyetler ve davranışlara yer verilmemiştir. Onun yerine, yöneticilerin rolü durağan veya devamlı olarak varsayılmıştır. Dikkatsizliklerin cezasını yöneticilere kesen bu çalışmalar yöneticilerin kaynak bağımlılığı kuramındaki değerlerinin altını kazınamışlardır. Ancak şu bir gerçektir ki, çevre-örgüt arasında ampirik ilişkilerin kurulması yöneticiler için farklı senaryolar kurularak tutarlı hale gelir (Caroll ve Diğerleri, 1990: 74).

Konuya bu şekilde bakıldığında, söz gelimi, yüksek düzeyde belirsizliğe sahip bir örgütsel çevrede dışsal bağımlılığı yönetme stratejileri kurmak, bir yönetim takımının duruma ilişkin rasyonel varsayımlarının veya ideolojik değerlerinin sonucu olabilir. Yöneticilerin strateji belirlemeye yönelik etkili bir eylem planı geliştirmeleri, bu stratejinin başarılı olmasını sağlayabilir. Aynı şekilde, her stratejinin kesinleşmiş belirli durumlarda kullanılmasına rağmen, verimliliği yönetsel davranışlara bağlı olabilir veya uygulamaya konulan stratejilerin birkaçı veya tümü yönetimin sosyal kapasiteleri ve eğilimleri tarafından bir derece kısıtlanmış olabilir. Bilhassa, demografik ve sosyo-ekonomik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim gibi) yöneticilerin tarzlarını, sosyal etkileşim formlarını ve diğer yöneticilerle ahenk içinde çalışabilmesini etkileyebilir (Caroll ve Diğerleri, 1990: 75). Yöneticilere özgü bu tür değişkenler aynı zamanda kurumsal ideolojilerin şekillenmesinde de temel rol oynarlar. Yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim gibi değişkenlere bağlı olarak ideolojik inanç ve değerlerini şekillendirdiğine yönelik yaygın bir düşünce vardır.

Aynı şekilde örgütler birbiri ile ilgisi olan üç farklı bileşene sahiptirler. İlk bileşen, strateji, yapı ve yönetsel süreçleri içine dahil eden sistemlerdir. Kültürel sistem; ideolojileri, mitleri vs. açıklayıcı bir anlam sisteminin etkileyici boyutlarını somutlaştıran ikinci bir bileşendir. Üçüncü bileşen ise örgütsel faaliyet ve davranışları düzenleyici olarak kişisel aktörleri içine almaktadır. Allaire ve Firsirotu'na (1984) göre bir örgütün etkileyici boyutları ile formal strateji, yapı ve diğer yönetim süreçleri arasındaki bağlantıları konu alan çok az sayıda araştırma bulunmaktadır (Goll, 1995: 2).

Fox'a (2006) göre, örgütlerin ideolojilerini araştırmak bize toplum, paydaşlar, örgütler ve örgütlerin toplumlar ve paydaşlarla olan ilişkileri hakkında birçok bilgi sağlar (Fox, 2006: 355). Bu nedenle örgütsel ideoloji araştırmalarına, örgütlerin dış çevre ile ilişkilerini içinde alan bir bakış açısı kazandırmak, 21.yy yönetim tartışmalarına farklı yönde bir dinamizm katacaktır.

### **2.5.2. Literatürdeki Ortak Vurgular**

Yönetim disiplini içinde, kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel ideoloji yaklaşımını konu alan çalışmaların değindiği birtakım ortak varsayımlar bulunmaktadır. Her iki kuram için oluşturulmuş teorik alt yapıdaki bu ortak vurgular, iki yaklaşım arasındaki olası etkileşimin de zeminini hazırlamaktadır.

Örgüt yazınında her iki yaklaşımı kesiştiren ortak vurgular; Açık sistem vurgusu, Yönetimin Etkin Rolü Vurgusu, Farklılaştırıcı Öge Vurgusudur.

#### **—Açık Sistem Vurgusu**

Kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel ideoloji yaklaşımlarının her ikisi de içeriğinde "Açık Sistem Teorisi"ne vurgu yapmıştır. Açık sistem teorisi daha önce de belirtildiği gibi örgütlerin çevrelerinden enerji, bilgi ve materyal aldıklarını ve bunları çeşitli formlarda tekrar çevrelerine gönderdiklerini öne sürmektedir (Koçel, 2007: 186).

Örgütlerde yönetsel ideolojileri ortaya koyan yapısal tüm boyutlar açık sistem teorisinin önermelerini desteklemektedir. Yönetimlerin sosyal sorumluluğa sahip olmaları gerektiğini öne süren çalışmalar, örgütlerin içinde buldukları sosyal çevreden soyutlanamayacağı yargısından hareket etmektedir. Yine yönetim disipliniinde, organik

ve sosyal örgütlerin açık sistemler, mekanik yapıda örgütlerin de kapalı sistemler olduğu belirtilmektedir (Özmutaf ve Öksüz, 2008).

Kaynak bağımlılığı kuramının da -daha önce geniş bir biçimde açıklandığı gibi- genel kabul görmüş varsayımlarından biri, örgütlerin iç ve dış koalisyonlar olduğu ve çevre ile sürekli kaynak alış verişinde bulunduğudır (Ulrich ve Barney, 1984).

#### —Yönetimin Etkin Rolü Vurgusu

James Thompson'a göre (1967), her örgütte üç ayrı alt-sistem mevcuttur. Bunlar teknik, kurumsal ve koordinatif alt sistemlerdir. Bunlardan kurumsal alt sistemler, işletmenin amaçlarının, strateji ve politikalarının-ideolojilerinin- belirlendiği alt sistemlerdir. Çevre unsurları ile doğrudan temas halindedir. Çevredeki değişiklikleri izler ve gerekli amaç – strateji değişikliklerini gerçekleştirir (Thompson, 1967'den aktaran Koçel, 2007: 233). Koordinatif alt sistemler hem kurumların ideolojik değerlerine yön veren hem de kaynak bağımlılığının yönetilmesi için strateji geliştiren bir yönetsel mekanizmadır.

Örgütsel ideoloji yaklaşımına göre tepe yönetim ideolojilerin geliştirilmesinde temel bir rol oynamaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar örgütün kurucusunun örgütün inanç ve değerler sistemi üzerinde kişisel bir damga koyduğunu; seçilen yöneticilerin de belirlenen ideolojilere benzer davranışlar sergilediğini ileri sürmektedir. Seçilen tepe yönetim kadrosu da kurumun ideolojik değerlerine uyum sağlayabilecek nitelikte çalışanları seçerek örgütün inanç ve değerler sistemini kurarlar (Beyer, 1981; Selznick, 1957; Pettigrew, 1979).

Benzer biçimde kaynak bağımlılığı kuramı teorisyenleri tarafından tepe yönetim, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyini belirleyen, belirli stratejiler geliştirerek örgütlerin geleceklerine ve örgüt-çevre etkileşimine yön veren bir konumda gösterilmektedir. (Aldrich ve Pfeffer, 1976).

#### —Farklılaştırıcı Öğe Vurgusu

Örgütsel inançlar her bir örgütün zamanla ayırt edici özelliğini ortaya koyar ve örgütü geliştirerek devamlılığını sağlar (Goll ve Zietiz, 1991: 192). Yönetimlerce belirlenen ideolojiler, bir örgütün diğerine göre ayırt edici özelliğini ortaya koyan farklılaştırıcı bir öğedir.

Benzer biçimde örgütler, özerklik derecelerine göre ve dışsal bağımlılıkları yönetebilme yetilerine göre de sınıflandırılır ve farklılaşırlar (Hall, 1991). Yönetimde özerklik elde etmiş örgütler, çevresel sınıflandırmada daha üst katmanlarda kendilerine yer bulurlar. Yine özerklik elde etmiş örgütlerde alınan stratejik kararlar- yönetsel ideolojiler de dahil olmak üzere- bağımsız bir biçimde alınmış olacaktır. Stratejik yönetim literatürü rasyonel karar alan örgütlerde özerklik derecesinin yüksek olduğunu öne sürmektedir.

### **2.5.3. Stratejik Yönetim Disiplininin Etkileşimdeki Aracı Rolü**

Kaynak bağımlılığı örgütsel ideoloji kesişiminde stratejik yönetim disiplini aracı bir rol üstlenmektedir. Bu aracılık rolü, stratejik yönetimin kavramsallaştırılması sürecinde açıkça ortaya konulmakta; Minzberg'in stratejik yönetim okulları ile netlik kazanmaktadır.

#### **2.5.3.1. Stratejik Yönetim Kavramının Anlattıkları**

Strateji, yöneticilerin kurumlarının hedeflerini başarmada üstlendikleri kararlar ve hareket tarzları örnekleridir. Daha doğru bir ifadeyle, bir strateji üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve hareket tarzlarının bütünüdür (Bayraktaroğlu, 2002: 48).

Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde, çevresel belirsizlik ortamında örgütlerarası ilişkiler sonucu oluşan dışsal bağımlılıkların, ancak örgüt içinde etkili stratejiler ortaya konularak çözümlenebileceği önerilmektedir. Bu nedenle kaynak bağımlılığı kuramını inceleyen öncü çalışmalar, birtakım stratejik faaliyetleri kapsayan değerlendirmeler yapmışlardır. Strateji ise, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün temel inanç ve değerleri çerçevesinde yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Dolayısıyla, stratejinin amacı, çevresel belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır (Çetin, 2008: 38). Strateji, örgütün hedeflerine nasıl ulaşabileceğini belirleyen çevresi ile kaynak tahsisi ve ilişkilerinin temel motiflerini açıklar (Goll, 1995: 2).

Stratejik yönetim ise, bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği, üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar, üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır (Bayraktaroğlu, 2002:

48–49). Bu şekilde kavramsallaştırılan bir stratejik yönetim anlayışı, üst yönetimin değerler bütününe oluşturan örgütsel ideolojileri ile örgütün çevresi ile olan kaynaklara dayalı ilişkileri arasındaki etkileşimin altını çizmektedir.

### **2.5.3.2. Stratejik Yönetim Okullarının Çevre-Kültür-Strateji Üçgeni**

Kaynak bağımlılığı ve örgütsel ideoloji yaklaşımlarını stratejik yönetim disiplini içinde bir araya getiren öncü bir çalışma Mintzberg (1998) tarafından yapılmıştır. Mintzberg, 1960’lardan günümüze sürekli gelişerek, değişerek ve zenginleşerek genişleyen stratejik yönetim yazını derinlemesine inceleyip on stratejik yönetim okulundan bahsetmiştir. Bu okullar: Tasarım, planlama, konumlandırma, girişimci, idrak, öğrenme, politik, kültürel, çevre ve bütünleştirici okul olarak adlandırılır. bunlardan ilk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır (Sarvan ve diğerleri, 2003).

Stratejik yönetim okullarından kültürel okul ve çevre okulunun görüşleri, örgütlerde ideolojik değerlerin kaynak bağımlılığının etkin yönetimindeki rolünü doğrular nitelikte önermelerle donatılmıştır.

Stratejik yönetim okullarından “betimleyici okullar” kategorisinde yer alan kültürel okul ve çevre okulu örgütlerde strateji geliştirme sürecinin aktörleri üzerinde durmaktadır. Kültür okulu, strateji geliştirmeye örgüt kültürünün getirdiği ideolojik bir süreç olarak bakarken, çevre okulu ise çevrenin örgütleri yoğun biçimde etkilediğini kabul etmiş; bu etkinin gerçekleşme yolları üzerine odaklanmıştır (Hatch, 1997: 76).

Kaynak bağımlılığı kuramının da katkıda bulunduğu çevre okulunun görüşüne göre, stratejik yönetimin temel aktörü çevredir. Çevre birtakım soyut güçler vasıtasıyla örgütlere, ekolojik bir hücre içinde strateji seçmesi için baskı yapar. Buna uyum sağlayamayanlar ölür. Çevre okuluna katkıda bulunan Kaynak Bağımlılığı ve Nüfus Ekolojisi çevrenin strateji seçiminde tek belirleyici aktör olduğunu savunur. Ancak, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, strateji geliştirme sürecine örgüt ve yönetim penceresinden; Nüfus Ekolojisi ise, aynı olguya çevreden bakar (Dinçer, 1998: 101-102).

Kültürel okulun üzerinde odaklaştığı kavram kurum kültürü olmuştur. Bu okulun görüşüne göre, örgütün zengin ve baskın olan kültürü strateji belirlemede etkili



olmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından heyecanla paylaşılan ve diğer örgütlerden ayıran güçlü şekilde yerleşmiş inançlara sahip firmalar daha başarılıdır. Bu yaklaşımdan da anlaşılacağı gibi, kültürel okul strateji geliştirmeyi ideolojik bir süreç olarak görmektedir. Yani kültür ve özellikle ideoloji strateji geliştirmede önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Kültür ve özellikle ideolojinin stratejilerin sürekliliğini desteklediğini öne sürmektedir. (Thomas ve Waterman, 1987).

Kültürel okul, örgüt kültürünün strateji üzerindeki etkisine yoğunlaştığından, bir stratejinin uygulanmasındaki başarı ya da başarısızlığın kaynaklarından birini örgüt kültürü olarak göstermektedir. Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerlere uygun düşmeyen bir değişimi başlatmak oldukça güç olacaktır. Yeni stratejilerin uygulamada başarılı olması için mutlaka örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gerekir (Sarvan ve diğerleri, 2003: 99).

Mintzberg'in stratejik yönetim üzerine yaptığı incelemeler sonucu, örgütlerde stratejik karar almanın iki önemli aktörlerinden biri örgüt kültürü ve onun bir bileşeni olarak örgütsel ideoloji, bir diğeri ise dışsal çevredir. Bu bağlamda Örgütsel İdeoloji ve Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımları arasındaki etkileşime yönelik önermelerde bulunurken, stratejik yönetim disiplinin aracı rolünü önemsemek gerekmektedir.

Gerçekten bir örgütün stratejisi, uygun bir kültürle desteklendiği takdirde önemli bir güç oluşturabilir. Ancak, rekabet kabiliyetlerini zayıflatan veya sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür de şirketin durgunlaşmasına ve hatta yok olmasına yol açabilir (Dinçer, 1998: 350).

Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir; çünkü vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder (Karaman, 2006: 78). Kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen eylem planlarının stratejik yönetimin bir parçası olarak değerlendirilmesi, örgütlerde mevcut inanç ve değerlerin yarattığı sinerji olarak gösterilen örgütsel ideolojinin dışsal bağımlılıkların yönetilmesi için önemli bir konuma sahip olduğunun göstergesidir.

## **2.6. Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Örgütsel İdeoloji: İdeolojilerin Dışarıdan Kontrolü**

Kaynak bağımlılığı kuramı ile örgütsel ideoloji etkileşimi, yönetim literatüründe iki farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlardan ilki; “Örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri, üst yönetimlerce belirlenen örgütsel ideolojiler üzerinde etkili bir faktör müdür?” sorusuna yanıt aramaktadır.

Örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri ve kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla geliştirdiği stratejileri temel alarak, Kaynak Bağımlılığının Yönetimsel İdeolojiler üzerinde birtakım olumsuz ve olumlu etkiler yaratabileceği öne sürülmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinden örgütlerde ideolojik değerlerin ortaya çıkış süreci incelendiğinde; kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri yüksek olan ve yönetsel araçları kullanarak kaynak bağımlılığını başarılı bir biçimde yönetmek için stratejiler geliştirmeyen örgütlerin, diğer örgütlerle olan ilişkilerini baskı altında yürüttüğü gerçeği ortaya çıkar. Örgütler açısından asimetrik gücün doğması ile sonuçlanan bu istenmeyen durum, aynı zamanda yönetimin ideolojik değerlerinin de baskı altında olması sonucunu doğurabilir.

İdeolojinin örgütler üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar yapan Simons ve Ingram (1997), örgütler üzerinde ideolojinin etkisini azaltan örgüt içi ve dışı etkilerin varlığını saptamıştır.

Örgüt içi etkiler, organizasyonun diğer özellikleri ve prensipleri arasındaki etkileşimden doğan etkilerdir. Michel (1962), Amerikan Sosyalist Demokratik Parti’de örgütsel büyüme ile örgüt içi demokrasi arasındaki uyumsuzluğu ortaya koymuştur. Örgüt hacim olarak büyüdükçe eşitlikçi örgütsel prensiplerin yavaşladığı meydana çıkmaktadır. Bu örnek, kapitalist örgüt prensipleriyle tamamen uyumludur.

Örgütler, açık sistemlerdir ve çevreleri ile etkileşim halindedirler. Aynı ideoloji örgütlerin etkileşim halinde olduğu tüm aktörlere aynı derecede hükmetmez. Örgüt, farklı ideolojiye sahip aktörler ile etkileşime geçebilir. Bu etkileşimler örgütsel faaliyet ve ideolojiler arasındaki ilişkiyi etkileyebilir. Farklı ideolojilere sahip aktörler, ideolojiye kaynakları sağlayan ve elde tutan bir kriter olarak odaklanabilirler (Simons ve Ingram, 1997).

Açık sistem teorisyenleri tarafından çevresel ilişkilerin analizi sürecinde geliştirilen kurumsallaşma ve kaynak bağımlılığı kuramları, çevresel bileşenlerin örgütsel ideolojilerin şekillenmesinde etki unsuru olabileceğini öne sürmektedir.

Kurumsallaşma teorisi perspektifinden öne sürülen varsayıma göre, güçlü bir aktör diğer örgüt üzerinde formel ve enformel baskılar gösterebilir ve böylece örgütün uygulamalarında baskıcı örgüte benzer yapılanmalar ortaya çıkar. Bu yaptırımlar “zorlayıcı izomorfizm” olarak değerlendirilebilir.

Kaynak bağımlılığı teorisi ise, örgütlerarası mübadelenin dinamizmi yönünde bir tanımlama ortaya koyar (Pfeffer ve Salancik 1978: 53). Bir örgütün başkası üzerinde kaynak bağımlılığı asimetrik güç ilişkileri ile sonuçlanabilir. Odak örgüt diğerine göre daha bağımlı ve diğer örgüt daha güçlüdür. Güçlü örgüt, bu gücünü odak örgüt üzerinde değişik taleplere itaat etme yönünde kullanabilir. Bu taleplerden biri de bir ideolojiyi taahhüt etme yönünde olabilir. Bir odak örgütün başkası üzerinde kaynak bağımlılığı örgütün ideolojisine hiç uymayan davranışlar sergilemesi sonucunu doğurabilir (Simons ve Ingram, 1997). “Biz bu uygulamayı beğenmedik ama birlikler (banka, hükümet, müşteriler) bunu uygulama yönünde güç kullandılar” ifadesi günümüzde örgüt yöneticileri tarafından sürekli kullanılan bir ifadedir.

Örgütlerin ideolojik değer yapılanmalarına çevreye uyum yaklaşımları perspektifinden açıklama getiren bu öngörülere benzer bir yaklaşım, Goll (1991) tarafından ampirik olarak test edilmiştir. Goll, Freedman (1985) tarafından belirlenen yedi çevresel baskı unsurunu (yerel rekabet, yabancı rekabet, hükümet düzenlemeleri, endüstri veya pazar serbestlikleri, sendikal baskılar, endüstri yapısındaki değişim ve işgücündeki demografik değişim) ele alarak; her bir baskı unsurunun ideolojik değerlerle olan ilişkisini değerlendirmiş, ancak bu çalışmasında doğrudan kaynak bağımlılığı kuramının öngörülerine dayalı bir inceleme yapmamıştır. Goll (1991), bu çalışmasında çevresel baskı unsurları ve örgütsel ideoloji arasında çok az bir ilişki olduğunu saptamıştır. Sadece organiklik, yabancı rekabetten gelen çevresel baskı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak bu değişkenler arasındaki ilişkiler doğrudan kaynak bağımlılığı kuramına yönelik geliştirilen ölçekler kullanılarak test edilmemiştir. Çevresel baskı unsuru olarak önerilen değişkenler de yine örgütlerarası ilişkilerden çok, çevresel bileşenler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu nedenle araştırma dahilinde, daha gerekçi sonuçlara ulaşabilmek

için, örgütlerde mevcut yönetsel ideolojilerin, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri tarafından ne şekilde etkilendiği sorgulanacaktır.

Örgütlerarası kaynak tabanlı ilişkilerin seyri doğrultusunda yönetsel ideolojilerin etki altında kalması, örgütler açısından sadece olumsuz sonuçlar doğurmaz. Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütleri dinamik yapılar olarak ele almış ve yönetimlerin bağımlılıkla mücadele etmek için sürekli stratejiler geliştirip; bu stratejileri eylemsel süreçlere dönüştürdüğünü ileri sürmüştür. Örgütlerde kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen stratejilerin başarıyla uygulanması amacıyla, tepe yönetimler ideolojik değerlerinde değişen çevre şartlarına uygun ve belirlenen stratejilerle uyumlu değişiklikler yapma gereği duyabilirler. Bu şekilde kaynak bağımlılığı, yönetsel ideolojilere iç ve dış çevre şartları ile uyumlu olacak biçimde baskıda bulunabilir.

Yönetim literatüründe, kaynak bağımlılığının örgütlerin ideolojik inanç ve değerleri üzerinde olumlu birtakım etkiler yaratacağı varsayımını destekleyen çalışmalar mevcuttur. Örgütlerin ideolojik inanç ve değerlerini ortaya koyan yapısal unsurları detaylı bir biçimde inceleyen çalışmalar, kaynak bağımlılığının örgütsel ideolojiler üzerinde birtakım olumlu ve olumsuz etkiler yaratabileceğini ortaya koymuştur.

### **2.6.1. Kaynak Bağımlılığının İlerici Karar Alma Üzerindeki Etkisi**

Bir örgütün performansı sonuçta çevresel bileşenler üzerinde kontrolün elde edilebilmesinin bir işlevidir. Bu nedenle yönetim açısından çevresel ilişkilerin kurulması kararı iyi bir biçimde planlanmış ve düşünülmüş bir sürecin çıktısı olmalıdır. Bunun için de Weick (1969) araştırmasında “rasyonel (veya ilerici) karar alma modeli”ni kullanmıştır. Bu model aynı zamanda, yönetim disiplini içinde örgütlerin ideolojik değerlerinin bir boyutu olarak incelenmektedir.

Rasyonel karar alma modeli temelde iki anahtar varsayımı içermektedir: 1-) Yönetici alternatif kaynaklar arasından seçim yapmak için hatırı sayılır derecede özerkliğe sahiptir. 2-) Yönetim genellikle ne tür rasyonel/ekonomik etmenleri dikkate alacağını temellendirmiştir (Whetten ve Leung, 1979: 328).

Yönetim kademesinin ilerici veya rasyonel karar alması için, örgütün iç ve dış çevresine yönelik özerklik düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Yani ancak özerk bir yönetim ilerici veya rasyonel kararlar alabilir. O halde yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı

düzeyinde meydana gelecek bir düşüş, yönetsel özerkliğin varlığını ortaya koyacak ve bu durum örgütlerin ilerici veya rasyonel karar almalarına olumlu yönde etkide bulunacaktır.

İlerici karar alma süreçlerinin uygunluğunu belirlemede çevrenin en önemli unsur olduğunu öne süren bazı teorik görüşler bulunmaktadır. Örneğin Fredrickson ve Mitchell (1984) ve Fredrickson (1984) durağan çevrelerde rasyonel kapsamlı süreçlerin benimsenmesini, dinamik çevrelerde ise bu süreçlerin terk edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Onlara göre dinamik veya belirsiz bir çevrede verilere ulaşamadığı, ilişkiler belirgin olmadığı ve geleceğe ilişkin tahminler yürütülemediği için, ilerici karar alma başarısızlığa mahkumdur. Fredrickson (1984) ve Fredrickson ve Mitchell (1984), ilerici rasyonel karar almanın, durağan bir çevreye sahip bir endüstrinin performansı ile pozitif ilişki, dinamik bir çevre içerisindeki performans ile ise negatif ilişki içerisinde olduğunu deneysel olarak ortaya koymuşlardır. Örgüt yöneticilerinin, ilerici rasyonel karar almaya yönelmeden önce, çevresel baskı ve tehditleri kontrol altına almaları gerekmektedir. Çünkü dinamik, belirsiz ve düşman çevreler örgütlerde ilerici karar alma sürecinin başarıyla uygulanması yönünde bir risk unsuru oluşturmaktadır.

Goll ve Rasheed'e göre (1997) bazı çevreler yöneticilere son derece fazla seçme olanağı tanıırken, diğerleri tanımamaktadır. Benzer bir anlayışla Hambrick ve Finkelstein (1990) yönetimsel takdir yetkisi kavramını ortaya atmışlardır. Onlara göre örgütsel çevreler, olanak tanıdıkları yönetimsel takdir yetkisi derecesine göre farklılık göstermektedir. Yönetimsel kararlar, takdir yetkisine az olanak tanınan çevrelerde çok büyük farklılık yaratmamakta; buna karşın takdir yetkisine çok fazla olanak tanınan çevrelerde yönetimsel kararların ve eylemlerin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi olabilmektedir.

Finkelstein ve Hambrick'e göre (1990), takdir yetkisinin yüksek olduğu çevrelerin en belirgin özellikleri, diğer bazı etkenlerin yanısıra, talep artış oranının yüksek olması ve talebin değişken olmasıdır. Talep artış oranının yüksek olması, çevresel cömertlik derecesinin yüksek olduğu; talepteki kararsızlık ise çevresel dinamizmin söz konusu olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, çevresel cömertliğin fazla olduğu ve dinamizmin söz konusu olduğu çevreler, takdir yetkisinin fazla olduğu çevreler olarak değerlendirilebilirler. Dolayısıyla bu gibi çevrelerde, rasyonel karar verme sürecini de

kapsamak üzere, yönetimsel karar ve eylemlerin örgütsel performans üzerinde daha büyük bir etkisinin olması beklenebilir.

### **2.6.2. Kaynak Bağımlılığının Sosyal Sorumluluk Anlayışına Etkisi**

Örgütsel performans üzerine çalışmalarıyla tanınan Solomon (1968), 21. yüzyılda yönetim disiplinin gelişim seyrini yorumlarken şu ifadeyi kullanmıştır: İşletmeler nihai olarak rakamlarla değil, sınırları içinde ve dışında yer alan toplumla ne ölçüde ahenk içinde olduklarına bakılarak yargılanacaklardır. Bu ifadede “yargılanacaklardır” ifadesi toplumsal konularda örgütlere uygulanan çevresel baskıların da altını çizmektedir. Bu çalışma, çevresel baskıların örgütleri kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına yönelteceğini ve bu baskıların geri dönüşümünün örgütler açısından olumlu sonuçlar doğuracağını önermektedir.

Mori Anket Enstitüsü'nün 1998 yılında yaptığı araştırmada katılımcıların; %17'si bir şirketin ürünlerini etik nedenlerle boykot ettiğini, %19'u bir şirketin ürünlerini etik nedenlerle tercih ettiğini, %28'i ise her iki davranışı da benimseyebileceğini belirtmiştir. Yine 1999 yılında yapılan Milenyum Anketi'nde ise görüşülenlerin %50'si şirketlerin toplumsal davranışlara dikkat ettiklerini ve etmeleri gerektiğini belirtmiştir (Zarakol, 2004).

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarındaki değişimler, işletme çevresini etkilemiş ve dış baskılar sonucu işletmeler kendilerini bilinçli ve sistematik olarak yeniden organize etmeye çalışmışlardır (Bayrak, 2001:101).

Örgütsel performans üzerine yapılan çalışmalar, işletmelerin sosyal performansının paydaşlarının (yatırımcılar, baskı grupları, müşteriler, yerel toplum, tedarikçiler, çalışanlar, resmi kurumlar, ticari birlikler) beklentilerini karşılama derecesi olarak ölçülmesi gerektiğinin altını çizmektedir (Tak, 2002).

İşletmelerin sosyal taleplere cevap verebilmesi, kaynak bağımlılığını yönetmek için çevreye yönelik geliştirilen stratejilerin başarımında rol sahibidir. İşletmelerin bağımlı oldukları paydaşlarından gelen sosyal beklentilerine cevap vermesi için izledikleri dört tür strateji vardır. Bunlar, bloke edici, savunmacı, uzlaşmacı ve proaktif stratejilerdir. Bloke edici stratejilerden, proaktif stratejilere doğru gidildikçe işletmelerin sosyal sorumluluk dereceleri yükselir. Bu stratejilerden uzlaşmacı stratejiler, dış baskılara

cevap vermek amacıyla sosyal sorumlulukların kabul edilmesine yönelik stratejilerdir (Bkz Tablo 7) (Tak, 2002).

**Tablo 7: Örgütlerin Sosyal Taleplere Cevap Vermeye Yönelik İzledikleri Stratejiler**

	<b>Strateji</b>	<b>Performans</b>
<p><b>Yüksek</b></p> <p>↑</p> <p>Sosyal Sorumluluk Derecesi</p> <p>↓</p> <p><b>Düşük</b></p>	<b>Proaktif:</b> Sosyal Sorumluluk çerçevesinde inisiyatif kullanma	Gerekenden daha fazlasını yapma
	<b>Uzlaşmacı:</b> Dış baskılara cevap verebilmek amacıyla sosyal sorumluluklarını kabul etme	Gerekenlerin tümünü yapma
	<b>Savunmacı:</b> Yasal olarak gerekli olanı yapma	Gerekenleri en alt düzeyde yapma
	<b>Bloke Edici (Reaktif):</b> Sosyal sorumlulukları inkar etme. Eksikliklere yönelik taleplerin aksini kanıtlamaya çalışma	Gerekenden daha azını yapma

**Kaynak:** Tak (2002: 6)

Bileşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından oluşturulmuş “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin uzlaşmacı toplumsal stratejileri uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Raporla göre, çok uluslu şirketlerin yerel uzantılarına ve tedarikçilerine kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları için pozitif baskı uygulamaları diğer Türk şirketler için de itici bir güç olmaktadır. Türkiye’de genellikle kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, sosyal standartlar ve çevre ile ilgili konulara ilişkin olarak uluslararası alıcılardan gelen baskı neticesinde şekillenmiştir. Bu baskı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde çocuk işçiliği ve “sweatshops” gibi konuların daha çok dikkat çektiği tekstil sektöründe daha güçlüdür. Bu anlamda “joint initiative” adlı uluslararası bir programla Türkiye’de tekstil sektöründe çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve denetlenmesi konusundaki çalışmalar önemli bir örneği teşkil etmektedir (Bileşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2008: 12).

Rapor sadece uluslararası alıcıların değil aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarının da firmaların sosyal sorumlu davranışlar göstermeleri için nasıl etkili birer baskı grubu olabileceğini örneklendirmektedir. Green Peace ve Shell’in Brent Spar Vakası, Bebek

sütü hareketi grubu ile Nestle'nin karşı karşıya gelişi, Uluslararası Af Örgütü ve Kanlı Elmaslar bu örneklerdendir (Bileşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2008).

Türkiye'de uluslararası organların yasal çerçeveleri de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için önemli bir itici güç olmuştur. Zararlı madde kullanımının yasaklanması (RoHS) 2002/95/EC yasaı elektronik ve elektrikli alet üretiminde kullanılan 6 zararlı maddeyi yasaklamaktadır. Türkiye'deki beyaz eşya ihracatçıları Avrupa Pazarlarına gerek orijinal parça gerekse kendi markalarıyla satış yapan önemli aktörler olarak, bu yasaya uyum göstermek durumunda kalmışlardır. Bu durum uluslararası alıcılar cephesinden gelen baskının önemine açık bir örnek teşkil etmektedir (Avrupa Birliği Genel Çevre Direktörlüğü, 2009).

Kısacası örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını, kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla dışsal ilişkiler kurmak için stratejik olarak mı benimsediği veya kaynak bağımlılığının, yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluğu benimsemeleri açısından paydaşlar tarafından yöneltilen bir baskı unsuru mu oluşturduğu örgütsel ideolojilerin yöneticiler tarafından belirlenmesi sürecini değerlendirmek açısından önemlidir. Eğer yönetici çevresel baskıların bir sonucu olarak kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimseme yolunu seçiyorsa, algılanan bağımlılık düzeyi düştüğünde, kurumsal sosyal sorumluluk vurgusu da ortadan kalkacaktır. Ancak tam tersine, algılanan bağımlılık düzeyi düşük olmasına rağmen kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına vurgu yapıyorsa, yöneticinin “gerekenden daha fazlasını yapma” isteğinde olduğu (Tablo 7'e göre) sonucuna varılabilir. Bu tarz bir yaklaşım, örgütlerde kaynak bağımlılığı düzeyinin düşmesi halinde, dış baskılardan kurtulan örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluktan uzaklaşabileceğini öne sürmektedir.

### **2.6.3. Kaynak Bağımlılığının Organik Yapı Üzerinde Yaratacağı Etki**

Yönetimde Durumsallık Yaklaşımının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuş, 1967 yılında Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından yapılan araştırmada en dikkat çekici bulgu; en iyi ve başarılı organizasyon yapısının, çevre koşullarının özellikleri ile uyum içinde olan organizasyon yapısı olduğudur (Koçel, 2007: 227).

Kaynak bağımlılığının olduğu belirsiz çevre koşullarında, organik yapı tarzının bağımlılığın yönetilebilmesi açısından etkili sonuçlar vereceği daha önce açıklanmıştı



(Koberg ve Ungson, 1987). Bu durum kaynak bağımlılığının organik yapı tarzının benimsenmesi yönünde yöneticiler üzerinde yaratacağı pozitif etkinin de bir göstergesidir. Burada “pozitif” ifadesinin kullanılmasının nedeni ise, örgütsel ideoloji araştırmalarının organikliği ideal bir örgütsel yapılanma olarak göstermiş olmasıdır.

Organik yapı tarzının kaynak bağımlılığının yönetilmesi eğilimini pozitif yönde etkileyeceği bu çalışmanın içeriği açısından önem taşıyan ilk boyut olarak daha önce incelenmişti. Bu konudaki ikinci bir boyut ise, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyinin organik yapı üzerinde yaratacağı etkidir. Literatürde kaynak bağımlılığını yönetmede başarı elde ederek dışsal kontrolü sağlayan örgütlerin merkezileşme ve biçimselleşme eğilimi gösterecekleri öne sürülmektedir.

Mintzberg’e (1998) göre, örgütle çevre arasındaki bağımlılık öncelikle stratejik amaçları etkiler. Ancak stratejik amaçlar, yönetimin öncelikleri ve değerleri tarafından da etkileneceği için, dışsal bağımlılıkların örgütsel yapı üzerinde önemli bir başka güç olduğu belirtilmelidir.

Mintzberg’in dışsal bağımlılıkların örgütsel yapılar üzerindeki etkisini açıklamada kullandığı üç varsayımı vardır. Bunlar (Mintzberg, 1998: 317):

- Bir örgütün dış kontrolü arttıkça yapısı merkezileşir, biçimselleşir.
- Harici ittifakın parçalara ayrılması iç ittifakın politize olmasını artırır.
- Örgütlenmedeki yeni eğilimler ve moda gelişmeler yapıyı etkiler.

Örgütler, kaynak bağımlılığını başarılı bir biçimde yönetebilmek için organik yapı tarzını benimsemelidirler. Ancak yöneticiler kaynak bağımlılığı düzeyini azaltmaya yönelik eğilimlerini sıklaştırdıkça ve bu amaçla geliştirilen stratejilerde başarı sağladıkça, çevrenin yarattığı belirsizliklerden kurtulurlar ve bu durum yöneticilerin “mekanik yapı tarzını” benimsemeleri sonucunu doğurabilir. Kaynaklara olan bağımlılık düzeyi düşük olan örgütün, ihtiyaç duyduğu kaynaklara yönelik kontrolü elinde tuttuğu düşünüldüğünde, mekanik yapı tarzını benimsemesi beklenir. Ancak kaynaklara yönelik dışsal kontrolü sağladığı halde belirsiz çevre koşullarıyla, stratejiler geliştirerek, hala mücadele halinde ise örgütün organik yapı tarzını devam ettirecektir. Yine organik yapı tarzını açıklarken belirtildiği gibi, yönetimler mekanik yapı tarzının

oluşturduğu “robot-insan” anlayışına karşı gelme eğiliminde iseler, organik yapı tarzına sıkı sıkıya bağlı kalacaklardır. Ancak günümüzde üst yönetimlerin, otoriter yönetim anlayışında ısrarcı oldukları birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur.

## **2.7. Örgütsel İdeolojilerin Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesindeki İşlevselliği**

Kaynak bağımlılığı ve örgütsel ideoloji arasındaki etkileşimin yönetim literatürü açısından incelenen ikinci boyutu ise, bu çalışmanın nicel verilerle desteklenecek temel sorunsalını oluşturmaktadır. Söz konusu ikinci boyut, “örgütler tarafından oluşturulmuş inanç ve değerler seti olarak betimlenen ideolojilerin, kaynak bağımlılığının etkin yönetilmesinde ve kaynak bağımlılığı düzeyinin oluşmasındaki etkisi nedir?” sorusunun yanıtı aranmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle örgütsel ideolojiye atfedilen çeşitli işlevlerin, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini ve örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyini hangi boyutlarda etkileyebileceği tartışılacaktır. Hemen ardından, örgütsel ideolojiyi meydana getiren yapısal boyutların, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyine ve kaynak bağımlılığını yönetme eğilimlerine olan etkisine ilişkin önermelere yer verilecektir.

### **2.7.1. Örgütsel İdeolojinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejilerini Destekleyen İşlevleri**

Kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin güçlü bir örgütsel ideoloji ile desteklenmesi halinde, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılığını kontrol altına alabileceği bu çalışma dahilinde nitel ve nicel veriler ışığında değerlendirilecektir. Bu ilişkisel önermenin oluşmasına zemin hazırlayan ilk teorik içerik, örgütsel ideolojilerin işlevsel niteliklerinden yola çıkılarak oluşturulabilir. Yani, ideolojik değerlerin örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi açısından önem arz eden işlevleri, kaynak bağımlılığının yönetilmesi için geliştirilen stratejilerin başarıyla uygulanması safhasında da kendini göstermektedir. Örgütsel ideolojilere atfedilen bu işlevsel nitelikler ve kaynak bağımlılığı kuramı açısından bu işlevlerin önemi beş alt boyutta incelenebilir. Bunlar; performans, motivasyon, meşruiyet, kılavuzluk işlevi ve kültür-strateji uyumu boyutlarıdır.

### **2.7.1.1. Performans Boyutu**

Örgüt ortamını potansiyel bir kaynak havuzu olarak gören kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt liderlerinin kendi kaynak bağımlılıklarınca yaratılan durumlara nasıl karşılık verdiklerini açıklamaktadır (Heimovics ve diğerleri, 1993: 421). Örgüt liderlerinin kaynaklarının kontrolünü sağlamaya yönelik gösterdikleri başarı aynı zamanda örgütsel performansın da düzeyini belirler.

İdeolojinin performans için hayati bir önem taşıdığına dair yaygın bir saptama vardır. Bir örgütün kültürünün örgütsel davranışlara kılavuzluk etmesi ve firma performansını etkilemesi beklenir (Beyer, 1981). Teoride, kurum kültürü ve bu kültürün ideoloji gibi mevcut bileşenleri, bir firmanın davranışlarının tutarlı olmasına, çalışanlara ulaştırılması gereken enerjinin sağlanmasına ve kurumun performans disiplinine katkı sağlar. Çeşitli araştırmacılar güçlü bir kültürün organizasyonel mükemmelliğe sebep olduğunu belirtmektedirler (Barney, 1986; Goll, 1995: 2).

Örgütlerarası ilişkilere yönelik oluşturulan literatür bir örgütün performansını arttırmak için algılanan enstrümantal değerinden dolayı diğer örgütlerle bağlantılar kurduğunu iddia etmektedir (Whetten ve Leung, 1979: 326). Yine Mindlin ve Aldrich (1975)'e göre, yöneticiler dışsal bağımlılıkları yönetmedeki başarılarını bir performans kriteri olarak belirlerler.

Kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen stratejik alternatiflerin başarıyla uygulanması yönündeki performansın artmasında, üst yönetimlerce belirlenen ideolojik inanç ve değerler olumlu bir etki sağlayabilir.

### **2.7.1.2. Motivasyon Boyutu**

Motivasyon, dilimizde harekete geçiren güç olarak kavramsallaştırılmıştır. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı, 2003: 373).

Kuruma yayılmış ve çalışanlarca genel kabul görmüş inanç bileşkesi olarak ideolojik değerler, çalışanların örgütle bütünleşmesini ve yaptıkları işin kurum mantığında nereye gittiğini bildikleri bir motivasyon aracına dönüştürmeyi kolaylaştırmakta (Memiş, 2007); örgüt içinde çalışanların içsel motivasyonunu artırmaktadır. Çalışanın içsel

motivasyonu iş ile arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Yani işin yapılmaya değer olup olmaması, işin anlamı, bireysel çabanın ve emeğin nasıl değerlendirildiği, ne gibi çıktıların sağlandığı, tüm bu süreçte çalışanın sorumluluk boyutunun ne düzeyde olduğu gibi algıları bireyin iç motivasyonunu belirler (Fındıkçı, 2003: 394-395).

İçsel motivasyonun yükselmesine yol açan faktörleri Başaran (1992: 161-165) üç farklı kategoride sıralamıştır. Bunlar; (a) işin çalışan için taşıdığı anlam, (b) çalışanın yüklendiği kişisel sorumluluk ve (c) işin sonuçları hakkında çalışana bilgi verilmesidir. Yönetimin ideolojik yapılanması içinde yer alan “rasyonel/ilerici karar alma” boyutu, içeriğinde içsel motivasyonu da işlevsel olarak barındırmaktadır. Yani ilerici karar alan örgütlerde çalışanların içsel motivasyonun yüksek olması beklenir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı teorisyenleri de benzer biçimde motivasyon vurgusu yaparak; örgütlerin dışsal çevresine ilişkin beklentilerinin ve bu beklentilerin yarattığı bağımlılık faktörünün tüm çalışanları ulaşılması gereken örgütsel hedeflere yönelik motive edeceğini ileri sürmektedir (Emerson, 1962).

### **2.7.1.3. Meşruiyet Boyutu**

Örgüt kuramı içinde meşruiyet kavramına vurgu yapan kuramlar daha çok kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi kuramı olmuştur.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na göre örgütler, kendi faaliyetlerini etkileyen ve kaynakları elinde tutan koalisyon grupları için meşru olmalıdır. Kaynak Bağımlılığı Kuramı meşruiyeti araçsal olarak gören yaklaşımlardan biridir. Yani örgütler paydaşlarına ve tedarikçilerine karşı meşruiyeti bir araç olarak görmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramının temellerini atan Pfeffer ve arkadaşlarının çalışmalarında örgütleri koalisyonlar olarak göstermeleri ya da yönetim kurullarına sembolik kişilerin girmesi gibi örnekler vermeleri, meşruiyeti araçsal olarak gösterdiklerinin bir göstergesi sayılabilir. Bu durum göstermektedir ki, Kaynak bağımlılığı kuramı içerisinde meşruiyet, daha çok stratejik anlamda ele alınmaktadır (Kalemci ve Duman, 2007).

Meşruiyet kavramı yalnızca “makro örgüt kuramları” çerçevesinde değil, mikro boyutta örgütsel ideolojilerin örgüt içi işlevselliğiyle de ilişkilendirilmiştir. Örgütlerde “meşruiyet” kavramına yönelik yapılan çalışmalar yönetsel ideolojilerin örgütsel faaliyetlerin meşruluk kazanmasında önemli bir rolü olduğunu altını çizmektedir. Bu

çalışmaların öne sürdüğü ortak fikir örgütsel ideolojilerin, strateji seçimlerinin biçimleri ve örgütsel faaliyetlerin boyutları yönünde örgüt üyeleri ve çevresel bileşenlerin her ikisi için de meşruluk sağladığıdır (Thompson, 1980; Pfeffer, 1981; Pettigrew, 1979).

Kurum kültürü perspektifine göre, kültür ve kültürün ideoloji gibi mevcut bileşenleri birtakım önemli örgütsel işlevleri yerine getirir. Pfeffer (1981), yönetimin görevlerinden biri olarak paylaşılan inanç ve değerler sisteminin kurulması ve devamlılığının sağlanmasını göstermiştir. Yönetim, üyelerine olduğu kadar dışsal faktörlere karşı davranışlarında, meşruiyet sağlayarak, anlamlılık ve rasyonellik sağlamaya çalışır.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın stratejik bir araç olarak gördüğü meşruiyetin sağlanmasında örgütsel ideolojilerin etkili bir işlevi olduğunun altını çizmek, iki yaklaşım arasındaki etkileşimin en önemli teorik dayanaklarından biridir. araştırma bulgularının değerlendirilmesinde bu konu tartışılacaktır.

#### **2.7.1.4. Kılavuzluk İşlevi Boyutu**

Örgütler kaynak bağımlılığını etkili stratejiler kullanarak yönetip; dışsal baskıları pasif hale getirerek özerklik elde etmeyi hedeflerler. Bu hedefe ulaşmak için oluşturulacak örgüt içi ve dışı yapılanmalarda, yönetsel faaliyetlere rehberlik edebilecek birtakım inanç ve değerler setine ihtiyaç duyulacaktır.

Bir kuruma yayılan ideolojik değerler, birbiriyle çok ya da az ilişkili ya da doktrinler arasında gelişmektedir. Bu bağlamda örgütün alt birimlerinin kendilerine ait değerleri, bakış açıları ya da örgüt içine ideolojik olarak yerleşen değişen, dönüşen vizyonları olabilir (Goll, 1995). İdeolojiler örgütsel hedeflere ulaşmada hangi örgütsel yapının etkili olacağını da ileri sürer. Bu şekilde ideoloji, diğer etki ve düşüncelerden önce örgüt için detaylı bir plan sağlar (Simons ve Ingram, 1997).

Macmillan (1983: 71–72), bir kurumun ideolojisini ilan etmesinin; örgütün faaliyet alanını, çalışanların birbirleriyle ve dış çevreyle olan ilişkilerini, iş yapma ahlakını ve tercihini, rekabet konumunu, politikalarını, ayrıca yönetim stilini ve bir bütün olarak yaptığı işlerini ve aldığı kararlarını belirlemede öncelikle yönetime kılavuz vazifesi gördüğünü dile getirmektedir. Sonrasında, herkes tarafından bilinen kurumsal ideolojilerin firmaya üstünlük ve dinamiklik kattığını savunmaktadır.

### 2.7.1.5. Kùltür-Strateji Uyumu

1990'lı yılların sonuna kadar strateji araştırmalarının çoğu, dışsal fırsat ve tehditlere (Porter, 1985), içsel olarak güçlü ve zayıf yönler veya içsel güçlü ve zayıf yönlerin fırsat ve tehditlerle eőleřtirilmesine (Andrews, 1971) odaklanmıştır. Örneğin, Porter'ın beş güç modeli, örgütsel stratejileri etkileyen dış çevre faktörlerine (rakipler, atıcılar, alıcılar, ikame ürünler ve pazara girişler) odaklanmıştır.

Stratejik yönetim ile alakalı güncel çalışmalar ise örgütlerin içsel niteliklerine odaklanan kaynak-tabanlı perspektifi benimsemektedir. Yani örgütlerin çeşitli içsel bileşen ve süreçleri uyumlaştırmalarına yönelik kabiliyetleri, onlara en iyi performansı getirecektir. Bu şekilde örgütler sürekli değişim halinde olan ve ikamesi zor kaynaklar üzerinde kontrolü sağlayabileceklerdir (Goll, 1995).

Stratejik yönetim alanında; strateji-evre (Andrews, 1971; Porter, 1980), strateji-yapı (Donaldson, 1988) ve strateji-yönetmelikler uyumunu (Gupta, 1984) konu alan birçok araştırma vardır.

Aynı şekilde literatürde, strateji-kùltür uyumunun da örgütsel ıktıları etkilediğine yönelik yaygın bir saptama vardır (Barney, 1986; Lorsch, 1986). Bu bakış açısına göre kùltür, önerilen stratejik alternatiflerin gerçekleşmesini sağlayabilir veya engelleyebilir. Kùltürün ve kurumsal kùltürü oluşturan ideoloji gibi bileşenlerin stratejiyi desteklemediği yerde, daha yoksul bir örgütsel performansın varlığı görölmektedir (Goll, 1995: 4).

İdeoloji, tüm örgüt üyelerinin inanç ve değerlerini güçlü bir biçimde etkileyen kùltürün son derece önemli bir bileşenidir. Trice ve Beyer (1984) alışmalarında, kùltürün paylaşılan ideolojilerden meydana geldiğini ve örgütsel faaliyet ve ıktıları etkilediğini önermektedir.

Kùltür-strateji uyumundan yola çıkarak denilebilir ki; Kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri ile desteklenmiş güçlü yönetmelikler, örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyinin düşmesini sağlayacaktır.

## **2.7.2. Örgütsel İdeolojiyi Oluşturan Boyutların Kaynak Bağımlılığı Kuramı Açısından Stratejik Rolü**

Yönetim biliminin yüz yıl önceki öncüleri örgütsel yapının bir ihtiyaç olduğunu belirtmişler ve yönetim literatürünün gelişmesine yelken açmışlardır. Nasıl amip dışındaki her biyolojik varlığın yapı ihtiyacı varsa, modern bir teşebbüsün – işletme, üniversite, hastane veya büyük ordu – de organizasyona gereksinimi vardır. Biyolojik varlıkların çok sayıda farklı yapılanmaları olması gibi sosyal organizmanın da – bu da modern kurumdur- çok farklı örgütlenme şekli vardır. İşletmelerde astlar, örgütsel yapının oluşmasını ve işletmenin tümü için “amacın”, yani standartların, değerlerin, performansın ve sonuçların neler olduğunun tanımlanmasını üstlerden beklerler. Yönetim mekanizmasının ideal örgütsel yapı ve değerleri oluştururken araştırması, geliştirmesi ve öğrenmesi gereken şey; “göreve uygun organizasyon”dur (Drucker, 1999: 24).

Yönetim işletmenin elde edeceği sonuçlara ve performansa odaklanmalıdır. Yönetimin ilk görevi o işletme ile ilgili sonuçların ve performansın tanımını yapmak olmalıdır. Yani yönetimin en belirgin işlevi, işletmenin kaynaklarını işletmenin dışında elde edilecek sonuçlara göre organize etmesidir. Çünkü bir kurumun sonuçta elde ettiği her şey sadece kurumun dışında mevcuttur (Drucker, 1999: 48-49).

Yönetim, kuruluşun elde edeceği sonuçlar için vardır. Dışsal bağımlılıkların yönetilmesi için strateji geliştirmek ve astları koordine ederek bu stratejileri eylemsel süreçlere dönüştürmek görevi yöneticilere aittir. Yönetim sadece kurumun dışında yani örgütsel çevrede elde edebileceği sonuçlara odaklanırken, ideal bir örgüt içi yapılanmanın da temelini atmalıdır. Bu mantıktan hareketle; “yönetim açısından dışsal bağımlılıkların yönetilmesi için ne tür bir ideolojik değerler setinin etkili olabileceği?” sorusuna yanıt aramak, araştırmanın amacına uygun düşen bir içeriğin oluşmasına yardımcı olacaktır. Yönetimin ideolojik değerlerini oluşturan her bir boyut için (ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik) bu sorunun yanıtını kapsayan araştırmaların incelenmesi, her iki yaklaşıma yönelik birtakım ilişkiyel önermelerin oluşmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde mevcut ideolojik değerler setinin, dışsal bağımlılıkları ne şekilde pasif hale getirebileceğini ortaya koyan çalışmalardan ilki ve en önemlisi Mintzberg (1983; 1984)

tarafından yapılan çalışmalardır. Mintzberg'e göre ideoloji, örgütlerde bireysel ilişkileri geliştirici bir güçtür. Ortak misyon duygusunu harekete geçirir; örgütlere bir ruh ve birlik kazandırır. Örgüt üyeleri sadece kurumun ideolojisinin farkında olmaz, aynı zamanda daha dinamik kurumlar temel inançlarının güçlü bir bileşkesini var edip; bu temel inançlar bileşkesinin devamlılığını sağlarlar. Mintzberg'in çalışmaları sonucu örgütsel ideolojilere yöneltilen bu bakış açısı ile birçok çalışma örgütlerde inanç ve değerlerin baskın koalisyonunu örgütsel çıktılarla ilişkilendirmiştir (Goll ve Sambharya, 1990; Goll, 1991; 1995).

Mintzberg (1984), örgütlerin dışsal baskıları güç elde ederek pasif hale getirebileceğini, örgütsel gücün yapılandırılmasının da birtakım içsel koalisyonların varlığı ile gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda Mintzberg dışsal koalisyonları; baskın (güç dengesini elinde bulunduran grup veya kişiler), bölünmüş (gücü elinde bulunduran çok az sayıda rakip grup veya kişiler) ve pasif (gücü elinde tutan grup veya kişilerin olmayışı) olarak çeşitlendirmiştir. İçsel koalisyonları ise kişiselleştirilmiş (baskın bir liderin bireysel kontrolleri), bürokratik (formal standartların baskınlığı), ideolojik (güçlü içsel ideoloji normları), profesyonel (teknik bilgi ve uzmanların bilgi olarak baskınlığı) ve politikleştirilmiş (politik veya çelişkili güçlerin baskınlığı) olarak çeşitlendirmiştir.

Mintzberg, bu tipolojiden yola çıkarak; “kişiselleştirilmiş, ideolojik, profesyonel veya bürokratik içsel koalisyonların pasif bir dışsal koalisyonun oluşmasını sağlayacağı” önermesinde bulunmuştur (Mintzberg, 1984:209).

Güçlü bir içsel ideoloji, seçilmiş bir grup içinde içsel etkileycileri birleştirmeye hizmet edecektir. Bu durum örgütte dış etkilere karşı koyma yönünde bir eğilim yaratacaktır. Aynı şekilde örgüt içinde güçlü ideoloji ve politikalar sıkı dışsal kontrolün cesaretinin kırılmasına da katkıda bulunacaktır (Mintzberg, 1984: 210). Örneğin, güçlü bir içsel ideoloji tarafından baskın hale getirilen ideal bir yapılanma biçimi olarak “örgüt içi misyonerlik” güçlü içsel inanç ve değerleri, örgütün misyonu etrafında inşa ederek dışsal baskıları pasif hale getirmeye hizmet edecektir. Veya örgütsel ideoloji sonucu inşa edilecek “meritokrasi”, teknik bilgiye sahip çalışanların kararlara katılımını sağlayarak dışsal baskıların rasyonel çözümünü mümkün kılacaktır.



Yine Husted ve Allen'e göre (2001) şirket değerleri ve ideolojisi işletme stratejilerini ve sosyal stratejileri olumlu yönde etkiler. Bu durum işletmeye rekabetçi avantaj sağlar, finansal ve sosyal performansı etkiler (Husted ve Allen, 2001'den aktaran; Tak, 2002).

Örgütsel ideolojileri de içine alan temel inanç ve değerler, kurum ve çalışanların bağlı olacakları ilkelerdir. Kurumlar bu değerler üzerine inşa edilirler. Çalışanların nasıl davranacağı, satıcı, müşteri veya dağıtıcılara nasıl bakılacağı, çevre ve topluma ilişkin konuların nasıl ele alınacağı gibi konuları belirler (Çetin, 2008: 53).

Minzberg'in temelini atmış olduğu bu etkileşim, örgütsel ideolojiyi oluşturan bileşenlerin (ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organik yapı) işlevsel niteliklerine dayalı olarak incelendiğinde, üç farklı boyutun teorik alt yapısının incelenmesi çalışmanın modellendirilmesi sürecine katkıda bulunacaktır.

#### **2.7.2.1. İlerici Karar Alan Yöneticilerin Kaynak Bağımlılığını Yönetmedeki Başarısı**

Bu araştırma, örgütlerin dışsal çevrelerine yönelik bağımlılıklarını ortadan kaldırmak amacıyla belirledikleri stratejiler sonucu elde ettikleri başarının veya başarısızlığın altında yatan içsel nedenleri sorgulamaktadır. Bu nedenle de örgütsel ideolojilerin dışsal çevreye yönelik ulaşılacak istenen hedefleri destekleyebileceği varsayımından hareket etmektedir. Kaynak Bağımlılığı Kuramına yönelik yapılan çalışmalardan çok azı, dış çevrenin yönetilmesi için büyük önem taşıyan örgüt içi değer yapılanmalarını incelemiştir.

İlerici karar alma, bir örgütün rasyonel karar alma modelini vurgulama derecesi olarak daha önce tanımlanmıştı. Goll, Sambharya ve Tucci (2001) rasyonel karar alma modeline verilen önemin örgütün performansı ile pozitif bir ilişki içinde olacağını belirtmektedir. Bu durum örgütsel performansın belirleyicilerinden "kaynak bağımlılığının etkili yönetilmesi" kriteri ile de ilişkilendirilebilir. Yani, dışsal bağımlılıkların yönetilmesinde alternatif stratejiler için sistematik araştırmaların gerekliliğine vurgu yapan, faydalara karşı maliyetlerin analiz edilmesi ve örgüt içi açık iletişim kanallarının gerekliliğine inanan, örgütlerde içsel motivasyonun önemine vurgu yapan örgütlerde yöneticiler, farklı alternatifler ve çözümler düşünebilecek, bu şekilde örgüt performansına fayda sağlayacak bir çerçeve oluşturabilecektir. Bu nedenle, ilerici

karar alan örgütler, dışsal bağımlılıkla mücadelede daha başarılı olacaklardır. Nitekim, Goll, Sambharya ve Tucci'ye göre (2001), karmaşık bir çevrede ilerici karar alma yöneticilere yardımcı olarak örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır.

Miller ve Friesen “yöneticileri yeterince hakim kılabilmek için dinamik çevrelerin daha dikkatli ve özenle incelenmesi gerektiğini” savunmaktadırlar (1983: 223). Benzer şekilde Eisenhardt (1989) yüksek hızlı çevrelerdeki başarılı karar vericilerin daha fazla bilgi kullandıkları, daha fazla alternatifi değerlendirdikleri ve çok daha fazla miktarda tavsiye aldıklarını ortaya koymuştur.

Benzer biçimde Goll ve Rasheed'e göre (1997: 584) çevresel karmaşıklık, firmanın çok sayıda çevresel unsur ve bunların birbiriyle olan bağlantısını anlamak için yapacağı analizde çok daha fazla rasyonellik kullanmasını gerektirebilir. Benzer şekilde, cömert çevrelerde organizasyonların kapsamlı karar süreçlerinde yer almak için gerekli kaynaklara sahip olabilmelerine karşın, karar verme konumundaki kişilerin bu doğrultuda daha az gereksinim hissettikleri durumlar söz konusu olabilir. Cömertlik, bir çevrenin bir organizasyonun sürekli büyümesini destekleme yeterliliğine sahip olması anlamına gelmektedir. Bu durum örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklara herhangi bir dışsal etki olmaksızın rahatlıkla ulaşabildiği anlamına da gelmektedir.

Düşman veya cömert olmayan çevrelerde işletmelerin, tehlikeleri anlamak ve onlara hakim olmak için daha fazla analitik çaba göstermesi gerekmektedir. Miller ve Freisen (1983) organizasyonların artan çevresel düşmanlığa, en belirgin özellikleri daha fazla analiz ve daha az yenilik olan stratejiler geliştirerek, yani ilerici karar alma sürecini uygulayarak, karşılık verdiğini bildirmektedir.

#### **2.7.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Sahip Örgütlerde Kaynak Bağımlılığıyla Mücadele**

Örgütler açısından sosyal sorumluluklar üstlenmeyi gerekli kılan nedenler toplumsal ve örgütsel açıdan farklılaşmaktadır. Toplumsal açıdan “günümüz işletmelerinin teknik, finansal ve yönetsel kaynaklar açısından güçlü olduğu ve sosyal sorunların çözümünde başarılı olabileceği” anlayışı hakimdir. Aynı mantıkla, işletmeler beşeri organizasyonlar olup toplumun bir parçasıdır. Bu anlayışa göre, doğal kaynaklar ve çevre insanlığın ortak malı olup bu kaynaklardan bütün toplum yararlanmalıdır. Toplum içerisinde

sosyal sorunların artmasına, sanayileşme ve buna bağlı olarak kurulan işletmeler neden olmaktadır. Bu problemlere neden olan işletme yöneticilerinin gerekli tedbirleri almaları kaçınılmazdır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2000: 63).

Örgütsel açıdan ise, işletmelerin geleceklerini garanti altına alabilmeleri ancak sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ile mümkün olur. İşletmeler toplumun sürekli değişen beklentilerini dikkate almadan uzun dönemde başarılı olamazlar ve hayatlarını devam ettiremezler (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2000: 63).

Şu halde sosyal sorumluluklar, işletmelerin karar mevkiindeki sahip ve yöneticilerinin kendi menfaatleri yanında bir bütün olarak toplum refahının korunmasına ve artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir yükümlülüktür. Diğer taraftan bu yükümlülüğün yerine getirilmesi, örgütün çevresi tarafından kabul edilmesine yardım edecektir. Bir işletmenin ekonomik ve teknolojik amaçları daha iyi ürün, daha çok kazanç demektir ve müşterinin ihtiyacı olan ürünler üretilmesi halinde, itibar söz konusu olacaktır. Ancak, işletmenin diğer sorumluluklarını yerine getirmesi; toplumun ahlak kurallarına ve geleneklerine uyması, sosyo-kültürel çevresi için yardım ve destek sağlaması, bu çevre içinde kendi meşruiyetini arttıracak ve sosyal kabulünü sağlayacaktır. Toplum tarafından kabul edilme ve sosyal meşruiyet, örgütlerin süreklilik amaçları açısından hayati bir önem taşır (Dinçer, 1998:155).

Dışsal bağımlılıkları yönetmek için geliştirilen örgütsel stratejilerin ulaşmak istediği en önemli amaçlardan biri, dış çevre bileşenleri tarafından benimsenebilecek bir etki alanı yaratmak, diğeri ise örgüt içinde güven ve bağlılık temeline dayalı bir savunma ve kontrol mekanizması oluşturmaktır (Kotter, 1979). Bu temel hedeflere ulaşmada, sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden örgütler daha başarılı olacaklardır. Çünkü sosyal sorumluluğa sahip olan ve sosyal sorumluluk anlayışını bir performans kriteri olarak benimseyen işletmeler (Şimşek ve diğerleri, 2005);

- İyi bir sosyal çevre oluşturarak işletmenin kamuoyunca benimsenmesini sağlayabilir,
- Toplumsal sorunların tartışılıp çözümlenmesinde görev alarak toplumun önemli bir parçası haline gelebilir,

- Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edebilir,
- Çok yönlü nitelikli çalışanın kuruma olan bağlılığının artmasını sağlayabilir,
- Daha geniş finansman kaynaklarına ulaşabilirler.

Yine sosyal çevreye karşı sorumlu işletmelerde, çalışanlar ve müşteriler, organizasyona daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlarlar. Çalışanların ve müşterilerin ait olma ve bağlılık duyguları gelişir. Bunun sonucunda çalışanların devir hızı düşer. Müşterilerin satın alma sıklığı artar ve satışların karlılığı yükselir. Organizasyonun toplumla, yerel ve merkezi devlet organlarıyla olan ilişkileri gelişir ve güçlenir (Göksu ve diğerleri, 2008: 430). Mc Guire, Sundgren ve Schneeweis (1988), görgül araştırmaları sonucu kurumsal sosyal sorumluluk ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Kısacası kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin toplumsal boyutta meydana gelen problemlerin çözümüne yönelik verdikleri taahhütlerdir. Sosyal problemlerin çözümünde fırsatları izleyen, hayırsever bir tavır içinde görev yapan ve hayırsever davranışları bir performans ölçütü olarak gören işletme yöneticileri kurumsal açıdan sosyal sorumluluk anlayışını benimsemişlerdir (Goll ve Zeitz, 1991: 20).

Ortaya çıkan tüm bu sonuçlar karşısında, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen işletmelerin dışsal bağımlılıkların yönetilmesinde daha etkili olabileceği varsayımında bulunulabilir.

### **2.7.2.3. Kaynak Bağımlılığının Etkin Yönetiminde Organik Yapı Tarzının Gerekliliği**

Örgüt yapısı, yani örgüt içindeki ilişkiler sistemi ve çalışan kadroların etkileşimi, stratejik olsun veya olmasın bütün faaliyetler için zemin oluşturur. Bu zeminin uygun ve elverişli olması örgüt başarısını artırırken, aksi durumda onun yaşamını tehdit eder (Dinçer, 1998:339).

Kaynak bağımlılığı teorisinin başlıca varsayımlarından biri, ilk bölümde detaylı bir şekilde belirtildiği gibi, çevrenin birçok karmaşık ve belirsizliği bünyesinde taşıdığıdır. Örgütsel yapıları inceleyen çalışmalar ise, hızlı değişen ve karmaşık bir çevrenin

belirsizliğinin organik örgütü zorunlu kıldığını; farklı bölüm ve takımların oluşmasına, bunlar arasında koordinasyona, değişime uyuma ve dolayısıyla esnekliğe neden olduğunu belirtmişlerdir (Dinçer, 1998:339). Yani, örgütün çevresinin değişkenliği arttıkça yapı organikleşir, çevre karmaşıklaştıkça yapı adem-i merkezileşir.

Örgütler, her bir çevresel bileşenin oluşturabileceği bağımlılıkları yeni alt-birimler veya çevreleri ile doğrudan ilişkiler kurarak çözümleyecekse, her alt birimin organik yapı içinde çalışması gerekmektedir. Aynı şekilde çevre ile ilişkilerde örgütleri daha aktif mekanizmalar halinde getiren organik yapı tarzı, kaynak bağımlılığının yönetilmesinde dış çevre ile kurulan ilişkilerin olumlu sonuçlar vermesini kolaylaştıracaktır.

Kaynak bağımlılığının yönetilmesi açısından en uygun örgütsel yapı organik yapıdır. Organik örgütler, kendi inisiyatiflerinde karar alabilen ve hareket edebilen işletmelerdir. Bu şekilde çevresel koşullara göre değişimi farkedip kendilerini değiştirerek uzun ömürlü olmalarını sağlarlar (Maviş, 2006: 177). Mekanik örgütler ise tam tersine dışarıdan dayatılan iş süreçlerini uygulamak zorunda kalırlar.

Organik yapı tarzı, örgüt içinde hiyerarşik gücün azalması ve işlevsel yeteneklerin önem kazanması ile oluşmaktadır. Klasik yönetim çerçevesinde Weber (1947), bürokrasi yaklaşımı ile örgütlerde mekanik yapının gerekliliğini savunmuştur. Ancak Astley ve Sachdeva'ya (1984:107) göre Weber, hiyerarşik gücün resmi otoriteye bağlı olduğu gerçeğini kabul etmiş olmasına rağmen, resmi otoritenin bağımlılığının bağımlı olduğu kaynakları kontrol etmek için üst düzey yönetimin yetenekleriyle maddesel olarak güçlendirildiğini de anlamıştır.

Bu önermeleri destekleyici çalışmalardan biri Koberg ve Ungson (1987) tarafından yapılmıştır. Koberg ve Ungson, algılanan çevresel belirsizlik ve kaynak bağımlılığının örgütsel yapı ve performans üzerindeki birleşik etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda organik yapılar ile düşük düzeyde kaynak bağımlılığı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Aynı araştırma örgütsel performans ile organik yapı arasında da önemli derecede bir ilişki olduğunun altını çizmiştir.

Yasai ve Ardekani (1989), dışsal tehditlerin fazla olduğu koşullar altında işletmelerin, algılanan çevresel baskılara yapısal değişikliklere yönelerek yanıt verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar, çevresel azlığın (kıtlılığın) daha fazla olmasının, organik

yapıların benimsenmesinin yanında, sıklıkla idari, personel ve stratejik değişikliklere gidilmesine yol açtığını bulmuştur. Benzer sonuçlar, küçük işletmelerle ilgili bir çalışmada, düşman çevrelerde organik bir yapının ve girişimci bir stratejik duruşun, işletmenin performansıyla olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koyan Covin ve Slevin (1989) tarafından da bildirilmektedir.

## **Sonuç**

Tarih boyunca ideoloji olgusuna, dönemin şartlarına göre birçok düşünür ve devlet adamı tarafından olumlu ve olumsuz işlevler yüklenmiştir. Ancak günümüzde sosyal sistemlerin, inanç ve değerleri olmadan varlığını devam ettiremeyeceğine yönelik yaygın anlayış, ideoloji olgusuna daha ılımlı yaklaşılması sonucunu doğurmuştur. Toplumsallaşmanın olmazsa olmaz bir parçası haline gelen örgütlerde de, 1950’li yıllar ile birlikte ideolojik yapılanmalar incelenmeye başlanmıştır.

Örgütlerde ideoloji üzerine yapılan tartışmalar, günümüzde ideolojinin yönetim mekanizmasının ilgi ve beklentilerinden mi yoksa örgüt içinde tüm üyelerin ortak inançlarından mı doğduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Örgüt kuramının bu tartışmaya bakış açısı, ideolojinin yönetim mekanizmasının ilgi ve beklentilerinden doğduğu yönündedir. Bu nedenle örgütsel ideolojiye yönelik, örgütlerde yönetim kademelerince belirlenen inanç ve değerler setinin oluşturduğu bir sinerji olarak genel kabul görmüş bir tanımlama vardır. Kurum kültürünün bir bileşeni olarak analiz edilen bu inanç ve değerler setinin, örgütün temel yapılanmasını oluşturduğu ve örgütün gelecekteki eylemlerinin bu inanç ve değerlerin oluşturduğu yapı dahilinde şekillendiği öne sürülmektedir.

Örgütsel ideoloji araştırmalarının açıklama getirmeye çalıştığı bir başka sorunsal ise, örgütlerin ideolojik değerlerini ortaya koyan yapısal boyutların neler olduğudur. Örgütsel yazın her inanç ve değerler setinin ideolojik yapıya dahil edemeyeceğini kabul etmiş ve son yıllarda yapılan araştırmalar örgütsel ideolojiyi meydana getiren üç temel boyut üzerine yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar, ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organikliktir. Yönetim kademelerince örgütsel ideolojinin bu üç boyutuna yönelik oluşturulan yapının, örgüt içi ve dışı ilişkilerin geleceğini önemli ölçüde etkilediği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır.

## **BÖLÜM 3: KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİLMESİNDE ÖRGÜTSEL İDEOLOJİNİN STRATEJİK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan kaynak bağımlılığı ile örgütsel ideoloji etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, araştırma dahilinde alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, internetten, düzenli yayınlar ve kitaplardan faydalanılmış; anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

#### **3.1.1. Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması**

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına bağlı olarak literatürden hareketle oluşturulan tezin kavramsal çatısını oluşturan örgütsel ideoloji, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ve kaynak bağımlılığı düzeyi olmak üzere üç değişken ve bu değişkenleri oluşturan alt değişkenler anket yardımıyla üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde test edilmiştir.

Belirlenen değişkenleri ölçmeye yönelik oluşturulan ölçeklerin İngilizceden Türkçeye çevrilmesinde orijinal versiyonlarının linguistik ve psikometrik denkliğini koruması için gereken özen gösterilmiştir.

Anket formunda örnek kitleye yönelik demografik faktörler ve işletmeye özgü niteliklerin belirlenmesi amacıyla yöneltilen soruların hazırlanmasında, benzer çalışmalarda oluşturulmuş soru tipleri incelenip, araştırma için en uygun olanları anket formuna yerleştirilmiştir. Buna göre yöneticilerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde; cinsiyet, yaş, sektördeki çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, eğitim düzeyi, (eğer alınmışsa) alınan turizm eğitiminin düzeyi gibi faktörler dikkate alınmıştır. Yine işletmeye özgü niteliklerin belirlenmesinde; işletmenin bulunduğu bölge, statüsü, sınıfı, türü, personel sayısı ve faaliyet süresini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorular yönetilmiştir.

Aşağıda araştırmada yer alan değişkenler ve bunlara ait alt değişkenler kısaca açıklanmaktadır.

### **3.1.1.1. Örgütsel İdeoloji Değişkeni**

Örgütsel ideoloji değişkeni araştırmada bağımsız değişken olarak incelenmekte olup üç alt değişken yardımıyla analiz edilmiştir. Bu değişkenler; ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organikliktir.

Örgütsel ideolojiyi oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, literatür taraması sonucunda örgütsel ideolojiyi sıklıkla araştırmalarına konu eden Goll (1991), Goll ve Zeitz (1991), Goll (1995) tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanılmıştır. Orijinal ölçek 15 kapalı uçlu ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin 7'si "ilerici karar alma", 3'ü "kurumsal sosyal sorumluluk" ve 4'ü "organiklik" boyutlarını ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir (Tezbaşaran,1997). Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadeler "Hiç katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kararsızım" (3), "Katılıyorum" (4) ve "Tamamen katılıyorum" (5) değerine karşılık gelmektedir. Ankette, örgütsel ideoloji değişkeni ölçmek amacıyla "Hiç katılmıyorum"dan "Tamamen katılıyorum"a kadar uzanan likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır. İlerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik oluşturulan ifadeler, "hiç katılmıyorum"dan "tamamen katılıyorum"a doğru pozitif değer alırken; organiklik boyutunu oluşturan ifadeler "tamamen katılıyorum"dan "hiç katılmıyorum"a doğru pozitif değer almaktadır.

### **3.1.1.2. Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Değişkeni**

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi değişkenini oluştururken, kaynak bağımlılığının yönetilmesi amacıyla geliştirilen çeşitli stratejiler göz önüne alınmıştır. Bu stratejilerden, kaynak bağımlılığı kuramının öncülerinden Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilip, Kotter (1979) tarafından genişletilerek özetlenen kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri, "kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi" değişkeni olarak ölçeklendirilmiştir.



Pfeffer ve Salancik (1978) ile Kotter'e (1979) göre örgütlerin dışsal bağımlılıkları yönetmek için iki yolları vardır. Bunlardan ilki, dışsal taleplerin şiddetini azaltmak; diğeri ise dışsal taleplere boyun eğmenin maliyetini minimize etmektir. Dışsal taleplerin şiddetini azaltmak için araştırmacılar, etki alanı seçme, dışsal bağlantılar kurma ve etki alanında kimin nasıl faaliyet gösterdiğini kontrol etme stratejilerini önermektedir. Dışsal taleplere boyun eğmenin maliyetini minimize etmek için de örgütsel tasarım veya diğeri adı ile savunma ve uyum stratejilerini önermişlerdir. Tüm bu veriler baz alınarak, kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin ölçülmesinde üç farklı strateji formülasyonu araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlar etki ve kontrol stratejileri, dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım olarak kategorize edilmiştir.

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini oluşturan her bir boyut için belirlenen ölçeğe çeşitli ifadeler eklenerek bu stratejilerin işletmeler tarafından uygulanma sıklığı-eğilimi ölçülmeye çalışılmıştır. Her bir boyutu ölçmek için 5'li ölçekten yararlanılmış ve stratejilerin işletme tarafından hangi sıklıkta uygulandığını ölçmek amacıyla yöneticilere 20 ifade yönetilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler "Hiçbir zaman" (1), "Nadiren" (2), "Ara sıra" (3), "Sıklıkla" (4) ve "Her zaman" (5) değerine karşılık gelmektedir.

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini ortaya koyan ifadeler için, sıklık belirten ölçeğin uygulanmasında Tavşancıl (2006) tarafından hazırlanan, "Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi" adlı eserden yararlanılmıştır. Oluşturulan ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları ileriki kısımlarda detaylı bir biçimde değerlendirilmiştir.

Oluşturulan ölçek dahilinde, yöneticilerin etki ve kontrol stratejilerini uygulama sıklıklarını ortaya koymak amacıyla Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından önerilen 12 strateji, sıklık belirten ölçeğe dahil edilmiştir. Benzer biçimde dışsal bağlantılar kurmaya dönük stratejilerin uygulanma sıklığını ölçmek amacıyla 4, örgütsel tasarım savunma ve uyum stratejilerinin (örgütsel tasarım) uygulanma sıklığını ölçmek amacıyla da Kotter (1979) tarafından önerilen 4 stratejik faaliyet sıklık belirten ölçeğe eklenmiştir.

### 3.1.1.3. Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Değişkeni

Örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyinin ölçülmesinde, iki farklı boyut göz önüne alınmıştır. Bunlardan ilki kaynak bağımlılığının yapısal boyutu, diğeri ise algılanan yani psikolojik boyutudur.

Yapısal olarak kaynak bağımlılığı, örgütlerarası ilişkiler sonucu bir örgütün diğeri olan rakamsal veya somut verilere dayalı bağımlılığını ve işletme yöneticilerinin örgütlerarası ilişkilere yönelik gelecekteki beklentilerini kapsayan bağımlılıklarını temel alır. Yapısal bağımlılık faktörü, teorik bazda Noorderhaven, Nooteboom ve Berger (1998) tarafından incelenmiştir. Araştırmacılar işletmelerin yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyini ortaya koyan dört farklı değişken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; örgütlerarası ilişkiler sonucu odak örgütün diğeri örgüt aracılığıyla elde etmiş olduğu satış ve kar oranı ile diğeri örgüt aracılığıyla gelecekte beklediği satış ve kar oranıdır.

Bu açıklamalardan yola çıkılarak kaynak bağımlılığının yapısal boyutunu oluşturan bu dört değişken kapalı uçlu sorular haline getirilerek ölçeklendirilmiştir. Otel işletmesi yöneticilerine; “Anlaşmalı oldukları seyahat acenteleri ve şirketler aracılığıyla gerçekleşen *satışların/karın* toplam *satış/kar* içindeki oranı” ve “Anlaşmalı oldukları seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte bekledikleri *satış/kar* yüzdeleri” 5 kategoride ölçeklendirilerek sorulmuştur. Kapalı uçlu ve eşit aralıklı ölçekler; “%0-20”den başlayarak “%81-100” arası değer almıştır. Oluşturulan ölçeğin faktör yükleri de kabul edilebilir sınırın üzerinde çıkmıştır.

Kaynak bağımlılığının algılanan yani psikolojik boyutu ise, yöneticilerin bir örgüt veya kuruluşa yönelik kaynak bağımlılığı algılamalarını ortaya koymaktadır. Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçülmesinde ise iki farklı ölçek bir araya getirilmiştir. Bunlardan ilki Saidel (1991) tarafından oluşturmuş olan “kaynak bağımlılığı düzeyi” ölçeğidir. Saidel, kaynak bağımlılığının ölçülmesinde yönetici algılamalarını baz alarak; işletme yöneticilerine üç kapalı uçlu ifade yöneltmiştir. İfadelerden ilki kaynağın yönetici açısından önemini, ikincisi alternatif kaynakların bulunabilirliğini, üçüncüsü ise kaynak ilişkisine girilen örgütün kaynak olma koşulunu zorlama yetisini ortaya koymaya yöneliktir.

Otel işletmeleri yöneticilerinin kaynak bağımlılığı algılamalarını ortaya koymak amacıyla, araştırma bulgularına önemli bir katkı sağlayacağı düşüncesiyle bir ifade daha eklenmiştir. Bu ifade Simons ve Ingram (1997) tarafından, örgütsel ideoloji ile kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkinin örneklendirilmesinde kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanması sürecinde, 4. ifade olarak “algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeği”ne eklenmiştir. Bu ifade otel işletmeleri yöneticilerinden yaşanan bir olay sonucu; “Biz böyle olsun istemedik ama anlaşmalı olduğumuz seyahat acentaları veya şirketler bunun böyle olmasını istediler” dediği zamanlar olup olmadığı bilgisini almaya yöneliktir. Elde edilen bu veri anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerin, işletme yönetimine doğrudan etkisinin olup olmadığını ortaya koyacaktır

Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini oluşturan 4 ifade, 5’li ölçek ile ölçeklendirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir. Bu ifadelerden üçü (1,3,4) “Hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a doğru pozitif değer almaktadır. Bir ifade ise (2. ifade) “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a doğru pozitif değer almaktadır. Yani 1, 3 ve 4. ifadelere verilen yanıtlar “tamamen katılıyorum” değerine yaklaşıyorsa, yöneticilerin algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varılacaktır. Tam tersi bir yönelimde ise algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin düşük olduğu belirlenecektir. 2. ifadede ise, verilen yanıtlar “tamamen katılıyorum” değerine yaklaşıyorsa yöneticilerin kaynaklara olan bağımlılık algılamalarının düşük olduğu sonucuna varılacaktır. Tam tersi bir yönelimde ise algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin yüksek olduğu belirlenecektir.

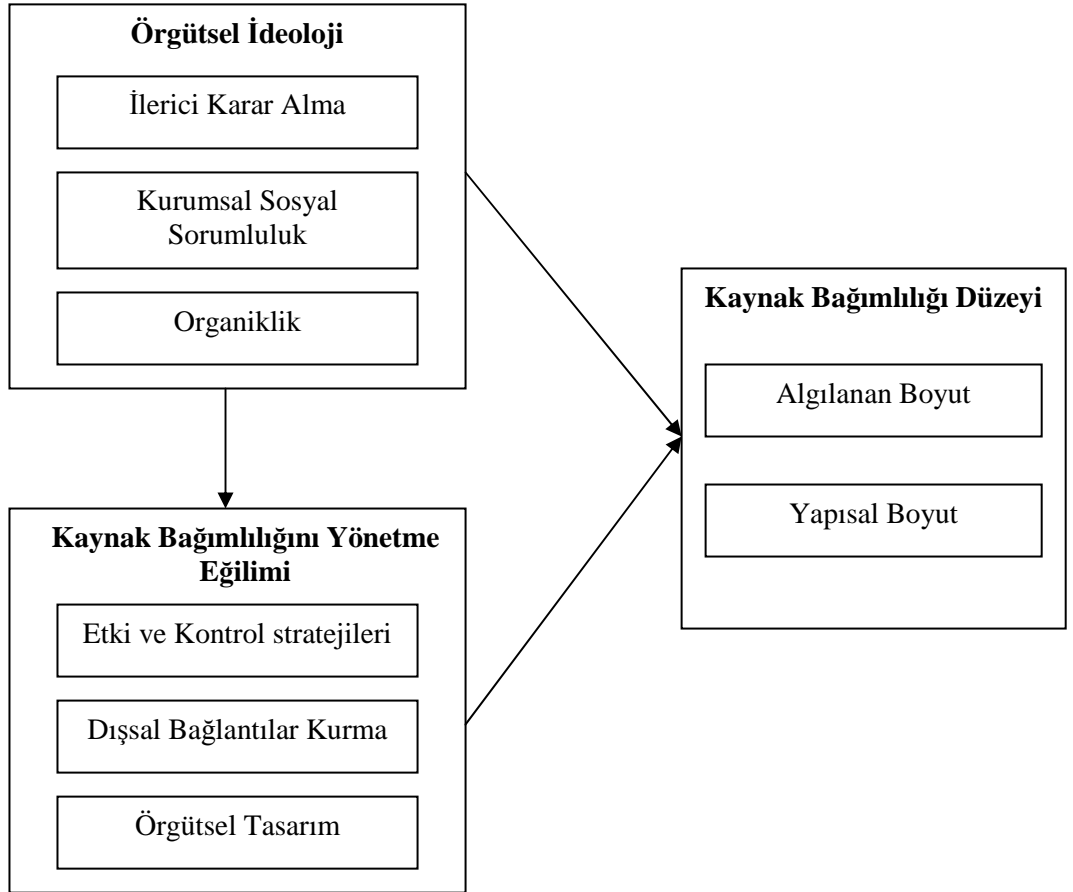
Örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeylerinin belirlenmesinde, öncelikle yapısal ve psikolojik boyut ayrı ayrı değerlendirilecektir. Daha sonra iki boyut arasında korelasyon analizi sonucuna göre, güçlü bir ilişkinin olup olmadığına bakılacaktır. Bağımlılığın yapısal boyutu tek başına örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri hakkında açıklayıcı bilgi vermez. Her iki boyut arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon çıkması halinde kaynaklara olan bağımlılığın yüksek, zayıf bir korelasyonun çıkması halinde veya korelatif bir ilişkinin olmaması halinde ise bağımlılığın düşük olduğu sonucuna varılacaktır. Çünkü kaynak bağımlılığı kuramı açısından, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılığının bir sonucu olarak dışsal baskı ve zorlamaların varlığı ve

derecesi de önem arz etmektedir. Yapısal bağımlılık boyutu ise, bu baskı ve zorlamaların şiddetini ölçmemektedir. Yapısal bağımlılık boyutu, odak örgüt açısından kaynaklara dayalı bağımlılığın oluşmasında aracı bir faktör olarak, satış-kar yüzdelerinin ve beklentilerinin ne derece etkili olduğunu gözler önüne sermektedir.

### 3.1.2. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler

Araştırma sürecinde belirlenen ilişkişel önermeler ışığında, mevcut değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur (Bkz: Şekil 3). Model, bu araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Araştırma sürecinde yapılan kaynak incelemesi sonucunda, her iki kuramın da birbiri üzerinde etki unsuru olabileceğine yönelik bulgulara rastlanmıştır. Ancak bu çalışma

sadece örgütsel ideolojinin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini baz alarak teorik bir çerçeve oluşturmuş, model önerisi de yine bu çerçevede geliştirilmiştir.

Yine bu modelin çözümlenmesini sağlayacak, araştırmanın teorik içeriğine uygun üç araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin ilki, örgütsel ideolojinin örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyine olan doğrudan etkisini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. İkinci hipotez ise, örgütlerde mevcut ideolojik değerlerin, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile ilişkisini; üçüncü ve son hipotez ise kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyi üzerindeki doğrudan etkisini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin içeriği şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel ideoloji, örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyini (psikolojik ve yapısal olarak) düşürür.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel ideoloji, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini doğrudan olumlu yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi, örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyini (psikolojik ve yapısal olarak) düşürür.

### **3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Aşağıdaki satırlarda evren ve evrenin özellikleri kısaca tanımlanacaktır.

Otel işletmeleri, insanların turistik seyahatleri boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme gereksinimlerini devamlı olarak karşılayabilecekleri yerlerdir (Olalı ve Korzay, 1993:25). Otel işletmeleri, emek-yoğun işletmelerdir. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitimine ve motivasyonuna bağlıdır.

Konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçları karşılayan otel işletmeleri, “ticari ve endüstriyel” işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Aktaş, 2002):

- Otel işletmeleri zaman satar.

- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır, yani emek yoğun bir sektördür.
- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir.
- Özellikle finansal ve yönetsel açıdan risk faktörü yüksek bir sektördür.

Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmeleri iki şekilde sınıflandırılıp belgelendirilmektedir. Birincisi belediyeler tarafından sınıflandırılıp denetlenen “belediye belgeli” otel işletmeleridir. İkincisi ise, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından “Turizm işletme belgesi” verilerek denetlenmekte ve sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda Kültür ve Turizm Bakanlığı, otel işletmelerini bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı tesisler olarak sınıflandırmıştır (Batman, 2008:24).

Turizm işletme belgeli bir ve iki yıldızlı otel işletmeleri ile belediye belgeli işletme yöneticilerinin araştırmanın evreni kapsamında olmamasının nedeni, bu işletmelerin çoğunda kurumsallaşmış ve disiplin altında alınmış bir örgüt yapısının olmayışıdır.

Araştırmanın evrenine, otel işletmelerinin sadece genel müdürleri dahil edilmiştir. Bir otel işletmesinin tamamında stratejilerin belirlenmesi, koordine edilmesi, uygulanması ve denetlenmesinden sorumlu olan genel müdürler, kaynak bağımlılığını yönetmek için gerekli stratejik çalışmaları da yürüten üst düzey görevlilerdir. Aynı zamanda bir otel işletmesinde konaklama gelirlerini arttırmak ile sorumlu ön büro müdürü, kaynağa dayalı ilişkilerin sadece konaklama boyutunu; yiyecek-içecek gelirlerini arttırmakla sorumlu yiyecek-içecek müdür ise sadece yiyecek-içecek boyutunu göz önüne alacakken, genel müdür anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle olan ilişkilerde her iki boyutu da dikkate alarak görüş bildirecektir.

Araştırma evreni olarak otel işletmelerinde görevli yöneticilerin belirlenmesindeki nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Otelcilik alanında; müşterilerle, tedarikçilerle, seyahat acentalarıyla, rakip ülkelerdeki işletmelerle ve piyasalarla sınır ötesi ilişkiler yoğundur (Yarcan, 2006). Bu durum yöneticilerin küresel çapta değerlendirmeler yapmasına olanak tanıyacaktır.

- Otelcilik endüstrisi; ulaşım, yiyecek-içecek, konaklama, rekreasyon gibi birçok endüstri dallarını bünyesinde bulundurmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002). Bu durum daha geniş çaplı endüstriyel analizlere olanak sağlayacaktır.
- Otelcilik, ürün ve hizmet sektörlerinin her ikisinde de faaliyet gösteren bir endüstridir (Yarcan, 2006). Bu durumda her iki üretim alanına yönelik değerlendirmelerin yapılması imkanı doğacaktır.
- Otelcilik endüstrisinde yapılan yatırımların çoğu büyük ölçekli yatırımlardır (Öztaş ve Karabulut, 2006). Bu durum birtakım çevresel faktörlere yönelik (anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler gibi) bağımlılık ilişkilerini tetikleyici bir rol oynayabilir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2007 istatistikleri ışığında, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı tesis sayısı 1285 olarak belirlenmiştir. Her otel işletmesinde sadece 1 genel müdür görev yaptığı için, araştırmanın evren büyüklüğü 1285 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan otel işletmelerinin tümüne yönelik isim ve iletişim bilgileri Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilmiştir. Bu tesislerin bölgelere göre dağılımı Tablo 8'deki gibidir.

Araştırmanın örnek büyüklüğü ise 297 olarak belirlenmiştir. Altunışık ve diğerlerine göre (2007: 127), evreni 1300 olan bir araştırmada, örnek büyüklüğü olarak 297 sayısı kabul edilebilir bir sayıdır. Araştırmada örnekleme tekniği olarak ise “kolayda örnekleme” tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşılan kadar devam eder (Altunışık ve diğerleri, 2007: 132). Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilen otel işletmelerine yönelik bilgileri içeren liste baz alınarak, araştırmanın evrenini oluşturan 1285 işletmenin 302'sinden sağlıklı bir geri bildirim alınmıştır.

**Tablo 8 : Türkiye’de Faaliyet Gösteren Turizm İşletme Belgeli Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı (2007)**

<b>BÖLGE</b>	<b>3 YILDIZ</b>	<b>4 YILDIZ</b>	<b>5 YILDIZ</b>	<b>TOPLAM</b>
Akdeniz Bölgesi	147	141	137	425
Ege Bölgesi	159	107	40	306
Marmara Bölgesi	156	96	38	290
İç Anadolu Bölgesi	64	53	17	134
Karadeniz Bölgesi	39	13	1	53
Doğu Anadolu Bölgesi	25	10	2	37
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	25	12	3	40
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>615</b>	<b>432</b>	<b>238</b>	<b>1285</b>

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007 İstatistikleri

#### **3.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu çalışma, otel işletmelerinin sadece anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle olan ilişkilerini temel alarak, örgütsel ideolojilerin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini incelemektedir. Bir otel işletmesinde elde edilen gelirlerin %65’ini konaklama gelirleri, %30’unu ise yiyecek-içecek faaliyetlerinden elde edilen gelirler oluşturmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002). Otel işletmeleri ile anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler arasındaki konaklama anlaşmaları her iki gelir türünün de büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle olan kaynağa dayalı ilişkileri bu araştırma kapsamında incelenmiştir.

Bununla birlikte araştırmada evren olarak üst düzey yöneticilerin seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Bunun en büyük nedeni, işletme müdürlerinin, hizmet sektöründe yöneticilik yapmalarından dolayı günün büyük bir bölümünü çalışarak geçirmeleridir. Diğer bir neden ise, otel yöneticilerinin bilimsel araştırmalara olan ilgisizlikleridir. Ülkemizdeki bu sorun özellikle bilimsel çalışmalar yapan akademisyenlerin örneklem büyüklüklerine ulaşmalarını zorlaştırmaktadır.



Araştırmanın diğer kısıtları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Bu araştırmanın farklı sektörlerde farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Örgütlerarası kaynağa dayalı ilişkilerin türü ve niteliğine göre her sektörün kaynak bağımlılığı düzeyi farklı olabilir. Aynı zamanda hizmet ağırlıklı sektörler ile üretim ağırlıklı sektörler arasında araştırmaya konu olan değişkenler farklılık gösterebilir.
- Örgütsel ideoloji, örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimleri ve kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belirli zaman aralıklarıyla yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.
- Araştırma değişkenlerinden algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin, yönetici algılamaları ile ilgili olduğu ve subjektiflik arz ettiği unutulmamalıdır.

### **3.1.5. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması**

Oluşturulan anket formunun otel işletmelerinin genel müdürleri tarafından ne anlam ifade ettiği ve nasıl karşılandığını gözlemek amacıyla, ilk olarak 10 otel işletmesi yöneticisi üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yüzyüze görüşme tekniği ile yapılan pilot çalışmalar sonucunda, yabancı dilden çeviri sonucunda oluşan ve yöneticiler tarafından yanlış algılanan bazı ifadelerin, yazın bakımından sadeleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Sadeleştirilen anket formu üzerinden bu kez 8 işletme yöneticisi ile tekrar pilot çalışma yapılmış ve sonuç olumlu çıkmıştır.

Pilot çalışmaların tamamlanmasının ardından, araştırmaya birincil veriler elde etmek için anket formunun otel işletmelerine ulaştırılması aşamasına gelinmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada anket formlarının bu işletmelere faks, e-posta ve mektup gibi kanallarla gönderilerek genel müdürler tarafından doldurulması amaçlanmıştır. Bunun yanında araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin geniş bir coğrafi alana yayılması ve bu işletmelerin tümüne ulaşmanın zaman ve maddi açıdan zorluğu nedeniyle hazırlanan web sayfası yoluyla online anket doldurulması sağlanarak veri sayısını artırma yoluna gidilmiştir. Anketler e-posta aracılığıyla, işletmelerin danışma adreslerine değil de,

ulaşılabilirdi kadar işletme yöneticisinin doğrudan e-posta adreslerine gönderilmiş ve bu şekilde yöneticilerin doğrudan anket çalışmasına ulaşmaları sağlanmıştır.

Anketin uygulanması süreci tamamlandığında, otel işletmesinde görevli toplam 302 üst düzey yöneticiden geçerli yanıt alındığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilen otel işletmelerine yönelik bilgiler Tablo 9’de bir araya getirilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan otel işletmelerinin 101’i (%33,5) üç yıldızlı, 90’ı (%29,8) dört yıldızlı ve 111’i (%36,7) 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde, Akdeniz Bölgesi (n=85; %28,1) ile başı çekmektedir. Bu bölgeyi sırasıyla, Ege Bölgesi (n=60; %19,9), İç Anadolu Bölgesi (n=55; %18,2), Marmara Bölgesi (n=49; %16,3), Karadeniz Bölgesi (n=40; %13,2), Doğu Anadolu Bölgesi (n=5; %1,7) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi (n=8; %2,6) izlemektedir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunun Türkiye’nin batı bölgelerinden olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni, Türkiye’nin doğu bölgelerinde yer alan otel işletmelerinin sayıca az olmasıdır (Bkz: Tablo 8). Aynı zamanda bu bölgelerde turizm sektörü, “alternatif turizm türlerini canlandırma” politikası çerçevesinde son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle bölgede turizm talebinin artış göstermesiyle birlikte işletme sayılarında da artış gözlemlenebilecektir.

Araştırmaya katılan turizm işletme belgeli otel işletmelerinin çoğunun şehir oteli olduğu (n=190; %62,9), kalan kısmının da sahil kenarlarında faaliyet gösteren otel işletmeleri olduğu (n=112; %37,1) görülmektedir. Özellikle anketin uygulandığı mevsimlerin kış ve ilkbahar mevsimleri olması dolayısıyla, yaz sezonunda faaliyetlerini sürdüren kıyı işletmelerine ulaşmakta oldukça zorluk yaşanmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin statüleri incelendiğinde, bağımsız ve zincir yerli otellerin sayıca çokluğu göze çarpmaktadır (n=274; %90,8). Yabancı zincir ve bağımsız işletmeler ise anketi yanıtlamaları için gönderilen randevu taleplerine, zaman kısıtlılığını neden göstererek, pek sıcak bakmamışlardır. Ancak yine de Türkiye’de sayısı oldukça az olan yabancı zincir otel işletmelerine (Hilton gibi) araştırma kapsamında ulaşılmıştır. Araştırmanın içeriği açısından bir değerlendirme yapıldığında yerli sermayeli işletmelerin dışsal bağımlılıklarla daha sık karşı karşıya gelebileceği düşünülmektedir. Çünkü yerli sermayeli otel işletmeleri, özellikle uluslararası turizm pazarında zincir ve yabancı sermayeli işletmelere göre rekabette daha az güç sahibidir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılım sürecinin tamamlanması ile birlikte Türk turizm sektöründe hizmet veren yerli yatırımların uluslararası rekabette daha güçlü konumda olabileceği tartışılmaktadır.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerine Yönelik Bilgiler**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>İşletmelerin Bulunduğu Bölgeler</b>		
Akdeniz Bölgesi	85	28,1
Ege Bölgesi	60	19,9
Marmara Bölgesi	49	16,3
İç Anadolu Bölgesi	55	18,2
Karadeniz Bölgesi	40	13,2
Doğu Anadolu Bölgesi	5	1,7
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	2,6
Toplam	302	100
<b>İşletmelerin Türü</b>		
Şehir Oteli	190	62,9
Kıyı Oteli	112	37,1
Toplam	302	100
<b>İşletmelerin Sınıfı</b>		
3 Yıldız	101	33,5
4 Yıldız	90	29,8
5 Yıldız	111	36,7
Toplam	302	100
<b>İşletmelerin Statüsü</b>		
Yerli – Bağımsız	222	73,5
Yabancı – Bağımsız	8	2,6
Yerli – Zincir	52	17,3
Yabancı – Zincir	19	6,3
Diğer	1	0,3
Toplam	302	100
<b>İşletmelerde Görev Yapan Personel Sayısı</b>		
1–50	115	38,1
51–100	83	27,5
101–150	25	8,3
151 ve üzeri	79	26,2
Toplam	302	100
<b>İşletmelerin Faaliyet Süresi</b>		
1–5 Yıl	101	33,4
6–10 Yıl	66	21,9
11–15 Yıl	49	16,2
16 Yıl ve üzeri	86	28,5
Toplam	302	100

Ankete katılan yöneticilerin görev aldığı otel işletmelerinde çalışan personellerin sayısı çeşitlilik göstermektedir. Otel işletmelerinin çoğu 1 ile 100 arasında (n=198; %65,6) personel istihdam ederken, diğer işletmeler 101 ve daha üzeri sayıda (n=104; %34,4) personel istihdam etmektedir. Bu sonuçlar araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğu oluşturan kısmının KOBİ (küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) statüsünde olduklarını göstermektedir. Bu durum örgütsel ideoloji ve kaynak bağımlılığı kuramları açısından elde edilen verileri etkileyebilecek bir sonuçtur. Çünkü örgütlerin genişlemesi ile birlikte ideolojik değerlerin negatif yönde değer alabileceğini öne süren görüşlere literatürde oldukça sık yer verilmiştir (Simons ve Ingram, 1997). Aynı zamanda personel sayısı fazla olan işletmelerde kaynak sıkıntısının da artabileceği ekonomi disiplini çerçevesinde ön görülebilir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünü oluşturan otel işletmelerinin faaliyet sürelerine ilişkin rakamsal değerler de Tablo 2’de detaylandırılmıştır. Buna göre, işletmelerin %33,4’lük (n=101) bir kısmı 1–5 yıl arası faaliyetlerini sürdürürken, %21,9’luk kısmı ise 6–10 yıl arası faaliyetlerini sürdürmektedir. Geri kalan %44,7’lik (n=135) kısmı ise 11 ve üzeri yıllar arasında faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. %55,3’lük kısmı oluşturan ve 1–10 yıl arası sürede faaliyetlerini sürdüren işletmeler, sektörde tutunmaya çalışan genç işletmelerdir. Bu nedenle dışsal bağımlılıklar ve örgütsel ideoloji açısından bu işletmelerin incelenmesi, oldukça ilginç sonuçları beraberinde getirebilir.

### **3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi**

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreçte farklılık kazanacaktır.

Bu araştırmanın sonuçları “SPSS 11.5 for Windows” programı kullanılarak ve uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, yüzde, t-testi, faktör, korelasyon, regresyon analizleri yapılmıştır.

Bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ya da tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılması gerekebilir. Bu genel amaçların sonraki aşamasında, eğer

ilişki araştırılmak isteniyorsa, grupların karşılaştırılması veya değişkenler arasındaki ilişki gücünün belirlenmesi; eğer tanımlayıcı analizler yapılacaksa, verilerin özetlenmesi sağlanmalıdır. Grupların karşılaştırması, gruplar arasında (tek grup karşılaştırması, iki grup arası karşılaştırması, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma) değişkenlere (bağımlı/bağımsız) bakış açısından istatistiksel anlamda farklar olup olmadığını belirlemeye yöneliktir ve bu amaca ulaşmak için “farklılıkları bulmaya yönelik anlam çıkarıcı analiz teknikleri” kullanılır. T-test ve ANOVA söz konusu tekniklere örnek verilebilir (Morgan, 2004: 5).

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizinde metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık ve diğerleri, 2005: 199-203).

### **3.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçülmek isteneni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yapısal geçerlilik, yüzey geçerliliği ve içerik geçerliliği olarak sınıflandırılır (Sekaran, 2002:207).

Bu araştırmada örgütsel ideoloji ve algılanan kaynak bağımlılığı anketi geçerliliği yapılmış anketler olduğu için geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır. Ancak kaynak bağımlılığı yönetme eğilimi ve yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi anketi, farklı anketlerden oluştuğu için geçerlilik analizi yapılmıştır.

Konu ile ilgili başta danışman öğretim üyesi olmak üzere tez izleme komitesindeki öğretim üyeleri ve alanında uzman diğer akademisyenlerden alınan görüşlerle birlikte pilot uygulamalar da anketin geçerliliğinin artmasında büyük rol oynamıştır.

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplama amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin tutarlılık derecesi, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya

çıkar (Arıkan, 2005: 163). Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik oranı artar.

Bu bağlamda araştırma dahilinde oluşturulan örgütsel ideoloji, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ve yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, örgütsel ideoloji ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,85; kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,82, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,77 ve yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,98 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

### **3.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistiki yöntemler aracılığıyla test edilmiş ve sözkonusu verilerin dokümantasyonu yine uygun yöntemlerle yapılmıştır. Bu aşamada, katılımcıların demografik özelliklerinden başlanarak, hipotez testlerine kadar, anket çalışması sonucunda elde edilen tüm veriler değerlendirilecektir ve yorumlanacaktır.

#### **3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler**

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu çalışma, turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri üzerinde uygulanmıştır. Otel işletmelerinde üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan genel müdürlere ilişkin demografik özellikler Tablo 10'da detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır (n=249; %82,5). Bayan yöneticilerin sayısının beklenenden az olması (n=53; %17,5), turizm sektöründe bayanlara yönelik kariyer yollarının sorgulanmasını gerektirecek kadar düşündürücüdür.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Otel İşletmesi Yöneticilerine İlişkin Bilgiler**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	249	82,5
Bayan	53	17,5
Toplam	302	100
<b>Yaş</b>		
18–30	27	8,9
31–45	178	58,9
46–60	93	30,8
61 ve üzeri	4	1,3
Toplam	302	100
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	2	0,7
Lise	44	14,6
Ön lisans	76	25,2
Lisans	154	51,0
Lisansüstü	26	8,6
Toplam	302	100
<b>Turizm eğitiminin alınması</b>		
Evet	235	77,8
Hayır	67	22,2
Toplam	302	100
<b>Alınan turizm eğitiminin türü</b>		
Meslek lisesi	18	7,6
Ön lisans	58	24,7
Lisans	103	43,8
Lisansüstü	10	4,3
Sertifikasyon programları	35	14,9
Yurtdışı eğitim	10	4,3
Diğer	1	0,4
Toplam	235	100
<b>Sektörde çalışma süreleri</b>		
1–5 yıl	37	12,3
6–10 yıl	67	22,2
11–15 yıl	95	31,5
16 yıl ve üzeri	103	34,1
Toplam	302	100
<b>İşletmede Çalışma Süreleri</b>		
1–5 yıl	168	55,6
6–10 yıl	79	26,2
11–15 yıl	38	12,6
16 yıl ve üzeri	17	5,6
Toplam	302	100

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmını 31–60 yaş arası (n=271; %89,7), orta yaş düzeyinde yöneticiler oluşturmaktadır. Aynı zamanda 31–45 yaş aralığındaki yöneticilerin oranı (%58,9), 46–60 yaş aralığındaki yöneticilerin oranından (%30,8) daha fazladır. Sektörel tecrübesi az olan 18–30 yaş aralığında genç kuşak yöneticilerin oranı %8,9 (n=27) ve 61 yaş ve üzeri orta yaşın üstünde yöneticilerin oranı ise %1,3 (n=4) olarak belirlenmiştir. Bu bulgular araştırma sonucunda elde edilen verilerde orta kuşak yöneticilere ait görüşlerin ağırlıkta olacağını göstermektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, üniversitelere bağlı ön lisans, lisans ve lisansüstü programları başarıyla tamamlayıp sektörde kariyer elde eden yöneticilerin oranının % 84,8 (n=256) olduğu görülmektedir. Özellikle dört yıllık lisans eğitimi (n=154; %51) ve lisansüstü eğitim (n=26; %8,6) almış yöneticilerin oranının yüksek olması elde edilen verilerin güvenilirliğini ve rasyonelliğini arttırmaktadır. Katılımcıların %15,3'ünü (n=46) ise ilköğretim ve lise eğitimi almış yöneticiler oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin faktörlerin incelenmesinde, turizm eğitimi göz ardı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %77,8'i (n=235) turizm eğitimi almışken, %22,2'si (n=67) turizm sektörüne dönük herhangi bir eğitim almamıştır. Buna göre, turizm eğitimi almış yöneticiler içinde dört yıllık lisans eğitimi almış yöneticilerin payı % 43,8 (n=103), ön lisans eğitimi almış yöneticilerin payı % 24,7 (n=58), herhangi bir sertifikasyon eğitimine tabi tutulmuş yöneticilerin oranı % 14,9 (n=35), meslek lisesi mezunu yöneticilerin oranı % 7,6'dır (n=18). Yine yöneticilerin %8,6'sı (n=20) turizm sektörüne yönelik lisansüstü ve yurt dışı eğitim almışlardır.

Katılımcıların almış oldukları turizm eğitimi ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında ise ilginç sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Lisans eğitimi alan 154 yöneticiden, 103'ünün eğitimini turizm alanında almış olduğu görülmektedir. Geride kalan ortalama 1/3'lük kesim ise lisans eğitimi alıp ta bu eğitimi turizm alanında almayanlardan oluşmaktadır. Benzer biçimde ön lisans eğitimi alan 76 yöneticiden 58'i, lise eğitimi alan 44 yöneticiden sadece 18'i, lisansüstü eğitim alan 26 yöneticiden ise sadece 10'u eğitimlerini turizm alanında almışlardır. Bu sonuçlar turizm eğitimi dışında eğitim alan



bireylerin de turizm sektöründe oldukça geniş bir kariyer fırsatı bulduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sektördeki ve buldukları işletmelerdeki çalışma süreleri de Tablo 10'da detaylandırılmıştır. Buna göre, katılımcıların % 34,1'lik (n=103) kesimi 16 yılı aşkın bir süredir, % 31,5'lik (n=95) bir kesimi ise 11–15 yıldan bu yana turizm sektöründe görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunun 31–45 yaş arasında oldukları göz önüne alındığında birçok yöneticinin sektörde “çekirdekten yetişme” olduğu söylenebilir. Yöneticilerin % 34,5'lik dilimi ise, 11 yıldan daha az bir sektörel tecrübeye sahiptir. Bu oranlar, turizm sektörünü yakından tanıyan, tecrübeli yöneticilerin anket sonuçlarına önemli ölçüde etki edeceğini gözler önüne sermektedir. Bu durum örgütsel ideoloji ve kaynak bağımlılığı kuramları açısından olumlu karşılanabilecek bir sonuçtur. Çünkü mesleki tecrübeler, zaman içinde örgütsel ideolojilerin yönetici algılamalarında netleşmesini sağlayabilir. Bununla birlikte yöneticilerin kurmuş oldukları kaynak ilişkilerinin ve bu ilişkileri yönetme stratejilerinin daha rasyonel bir biçimde tasarlandığı da bu veriler sonucunda ön görülebilir.

Katılımcıların sektörel tecrübelerine ilişkin oranların yüksek olmasına rağmen, görev yaptıkları işletmelerdeki çalışma süreleri düşüktür. Buldukları işletmede 1–5 yıl aralığında görev yapan yöneticilerin oranı % 55,6 (n=168), 6–10 yıl aralığında görev yapan yöneticilerin oranı % 26,2 (n=79) ve 11–15 yıl aralığında görev yapanların oranı ise % 12,6'dır (n=38). Yine katılımcıların %5,6'lık (n=17) bir bölümü ise 16 yılı aşkın bir süredir buldukları işletmede görev yapmaktadır. Otel işletmelerinde üst yöneticilere ait personel devir oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütlerde mevcut ideolojik değerlerin tam olarak örgüt geneline yayılmamış veya tam olarak benimsenmemiş olması riskini doğurabilir.

### **3.3.2. Ölçümlere Uygulanan Faktör Analizleri**

Bu aşamada, oluşturulan hipotezlerin test edilmesini sağlayacak değişkenlere (örgütsel ideoloji, kaynak bağımlılığı düzeyi ve kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi) ilişkin faktör analizi sonuçları değerlendirilecektir.

### 3.3.2.1. Örgütsel İdeolojinin Faktör Sonuçları

Araştırma kapsamında örgütlerde mevcut ideolojik değerleri ölçmek amacıyla yöneticilere 14 ifade yöneltilmiştir. Bu 14 ifadeden yöneticiler tarafından anlaşılmayan “işletme içi değişikliklerin çalışanlara açıklaması” ifadesi çıkarılmıştır. Geri kalan 13 ifadenin genel güvenilirlik düzeyi 0,84 olarak belirlenmiştir.

Belirlenen ifade çıkarıldıktan sonra faktör çözümünün açıklayıcılığı incelendiğinde, 3 boyutlu faktör çözümünün toplam varyansın % 69,585’ini açıklayabildiği görülmektedir. İlk iki faktörün dönüştürülmüş çözümde yaklaşık olarak aynı derecede önemli olduğu gözükmemektedir (I. Faktör: 29,655, II. Faktör: 27,960, III. Faktör: 16,417). Üçüncü faktörün ise diğer iki faktöre oranla daha az derecede önemli olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 11: Örgütsel ideoloji Örneklem Yeterliliği Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,836
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	3019,734
	Df	78
	Sig.	,000

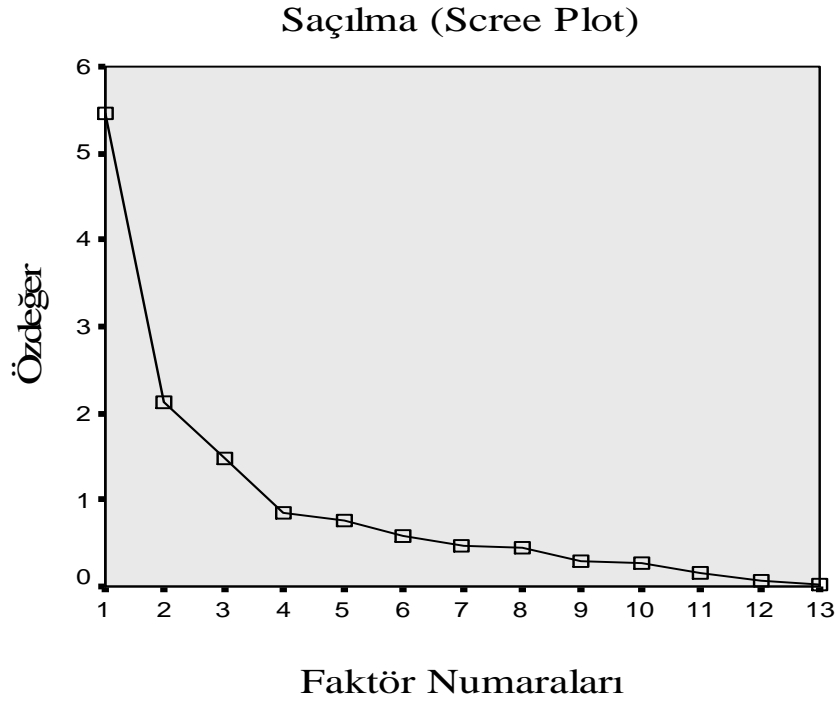
Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,836 değeri oldukça yüksek bir değerdir. Bartlett küresellik testi ise korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Yukarıdaki Tabloda görüldüğü gibi örgütsel ideoloji değişkeninde Bartlett küresellik testi anlamlıdır ( $p = 0,00 < 0,05$ ).

Faktör analizi sonucunda örgütsel ideolojiyi oluşturan ifadeler, ilerici karar alma (1, 2, 3, 4, 5, 7), kurumsal sosyal sorumluluk (8, 9, 10) ve organiklik (11, 12, 13, 14) olarak boyutlandırılmıştır. Örgütsel ideolojiyi oluşturan ilerici karar alma faktörünün güvenilirliği 0,88, kurumsal sosyal sorumluluk faktörünün güvenilirliği 0,98, organiklik faktörünün güvenilirliği ise 0,67 olarak bulunmuştur. Faktör sonuçları orijinal ölçekteki ifadelerle benzer şekillerde gruplandırılmıştır.

**Tablo 12: Örgütsel İdeoloji Dönüştürülmüş Faktör Matrisi**

	Faktörler		
	1	2	3
Ortak karar alma	,827		
Bilimsellik	,777		
Açık iletişim kanalları	,752		
Alternatiflerin sistemli araştırılması	,701	,487	
Katılımcılık	,700		
Fırsat/tehditlerin sistemli araştırılması	,680	,560	
Toplumsal amaçlar için ihtiyaç		,938	
Toplumsal problemlerin gözlenmesi		,931	
Hayırsever tavırla hizmet		,930	
Üst düzey yönetime olan güven			,861
Sıkı çalışma ve otoriteye bağlılık			,818
Kural ve prosedürlerin takibi			,658
Yönetim prensiplerinde değişim			,510

**Şekil 4: Örgütsel İdeoloji Saçılma Grafiği**



### 3.3.2.2. Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Faktör Sonuçları

Kaynak bağımlılığını düzeyini ölçmek amacıyla yöneticilere 8 ifade yönetilmiştir. Bu ifadelerin genel güvenilirlik düzeyi 0,8 olarak bulunmuştur.

Faktör çözümünün açıklayıcılığı incelendiğinde, iki faktör boyutunun olduğu ve bu iki çözümün toplam varyansın % 74,536'sını açıklayabildiği görülmektedir. Birinci faktör açıklanan toplam varyansın % 47,438'ini, ikinci faktör ise % 27,098'ini açıklayabilmektedir.

**Tablo 13: Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Örneklem Yeterliliği Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,756
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2321,617
	Df	28
	Sig.	,000

Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,756 değeri yüksek bir değerdir. Bu test örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi kaynak bağımlılığı düzeyi değişkeninde Bartlett küresellik testi anlamlıdır ( $p = 0,00 < 0,05$ ).

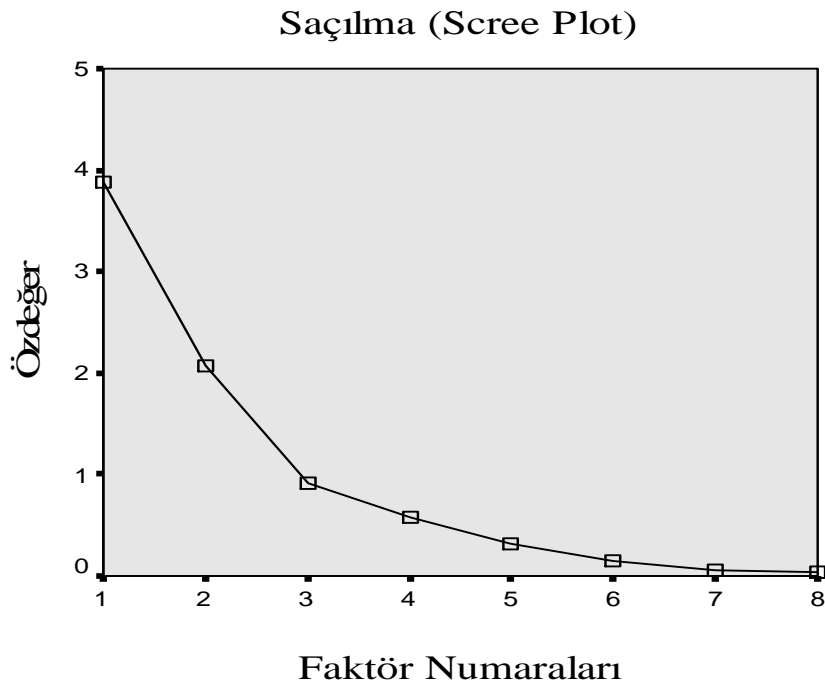
Kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 1, 2, 3, 4. ifadeler birinci faktör, 5, 6, 7, 8. ifadeler ise ikinci faktör olarak bulunmuştur. Tablo 14'te tüm ifadelerle ilişkin dönüştürülmüş faktör matrisi oluşturulmuştur.

Faktör analizi sonucunda kaynak bağımlılığı düzeyini oluşturan ifadeler, yapısal (1, 2, 3, 4) ve algılanan (5, 6, 7, 8) olarak belirlenmiştir. Kaynak bağımlılığı düzeyini oluşturan yapısal faktörün güvenilirliği 0,98, algılanan faktörün güvenilirliği 0,67 olarak bulunmuştur. Faktör sonuçları orijinal ölçekteki ifadelerle benzer şekillerde gruplandırılmıştır.

**Tablo 14: Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Dönüştürülmüş Faktör Matrisi**

	Faktörler	
	1	2
Beklenen kar yüzdesi	,968	
Beklenen satış yüzdesi	,965	
Toplam satış yüzdesi	,965	
Toplam kar yüzdesi	,964	
İşletme içi doğrudan etki		,838
Kaynak koşulunu zorlama yetisi		,808
Kaynağın önemi		,761
Alternatiflerin bulunabilirliği		,471

**Şekil 5: Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Saçılma Grafiği**



### 3.3.2.3. Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğiliminin Faktör Sonuçları

Örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimlerini ölçmek amacıyla yöneticilere 20 ifade yöneltilmiştir. Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ölçeği, bu araştırmaya birincil veri sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir ölçektir. Araştırmanın analizinde

yeterince anlaşılmadığı, faktör yüklerinin düşük olduğu ve alfa güvenilirlik katsayılarını düşürdüğü gerekçesiyle 2. ifade olarak “coğrafi genişlemeye gitme”, 13. ifade olarak “müşterilerin alternatif arayışlarını sonlandırma” ve 16. ifade olarak “toplumsal norm ve değerlere başvurum” ifadeleri kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ölçeğinden çıkarılmıştır. Geri kalan 17 ifadenin genel güvenilirlik düzeyi 0,81 olarak belirlenmiştir.

Belirlenen ifade çıkarıldıktan sonra faktör çözümünün açıklayıcılığı incelendiğinde, 3 boyutlu faktör çözümünün toplam varyansın % 72,641’ini açıklayabildiği görülmektedir. Sözkonusu 3 faktörden ilkinin diğerlerine göre önem derecesinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (I. Faktör: 40,419, II. Faktör: 19,455, III.Faktör: 12, 767).

**Tablo 15: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Örneklem Yeterliliği Testi**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi</b>		,853
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık ki-kare	4881,080
	Df	136
	Sig.	,000

Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,85 değeri oldukça yüksek bir değerdir. Bu test örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi kaynak bağımlılığı düzeyi değişkeninde Bartlett küresellik testi anlamlıdır ( $p = 0,00 < 0,05$ ).

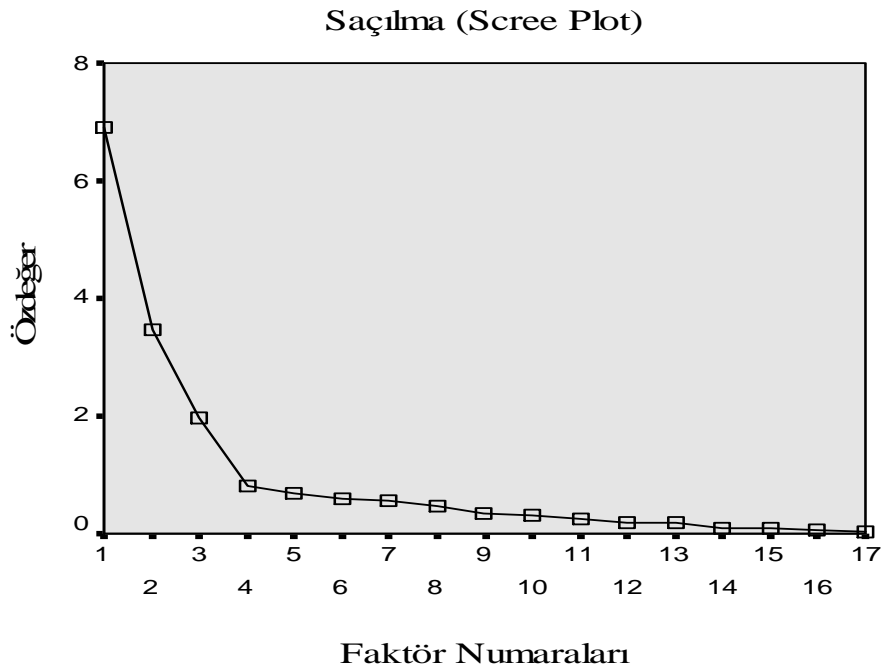
Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15. ifadeler birinci faktör, 17, 18, 19, 20. ifadeler ise ikinci faktör ve 3, 9, 11, 12. ifadeler üçüncü faktör olarak bulunmuştur. Tablo 16’da tüm ifadelere ilişkin dönüştürülmüş faktör matrisi oluşturulmuştur.

Faktör analizi sonucunda kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini oluşturan ifadeler, etki ve kontrol stratejileri (1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15), dışsal bağlantılar kurma (3, 9, 11, 12) ile örgütsel tasarım (17, 18, 19, 20) stratejilerini uygulama eğilimleri olarak boyutlandırılmıştır. Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini oluşturan etki ve kontrol stratejileri faktörünün güvenilirliği 0,96, dışsal bağlantılar kurma faktörünün güvenilirliği 0,71, örgütsel tasarım faktörünün güvenilirliği ise 0,93 olarak bulunmuştur.

**Tablo 16: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Dönüştürülmüş Faktör Matrisi**

	Faktörler		
	1	2	3
Tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapma	,944		
Sanal iletişim ağlarına katılım	,934		
Yasa ve yönetmeliklere başvurma	,912		
Sosyal sorumluluk projelerine katılma	,898		
Pazarlık görüşmeleri yapma	,894		
Alternatif pazarlar arama	,860		
Yeni ve farklı ürün/hizmet geliştirme	,851		
Mevcut pazarda ticari birliklere katılma	,781		
Alternatif turizm pazarlarına giriş yapma	,748		
Departmanlararası uyumsuzlukları kontrol		,947	
Departmanlara tecrübeli personel atama		,938	
Yeni teknolojilere yatırım yapma		,887	
Yeni departmanlar oluşturma		,833	
Ortak girişimler ve koalisyonlar kurma			,778
Diğer işletmelerle birleşmeye gitme			,755
Acentelerin yöneticileriyle ortaklık kurma			,747
Acente ve firmalardan bireyleri işe alma			,615

**Şekil 6: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Saçılma Grafiği**



### 3.3.3 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve mod değerleri ortaya konulmuş; frekans ve yüzde analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### 3.3.3.1. Örgütsel İdeoloji Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Örgütlerin ideolojik değerlerini yansıtan, ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik boyutlarına yönelik genel ortalama, standart sapma ve mod değerleri Tablo 17’de detaylandırılmıştır.

Örgütlerde üst yönetimlerce alınan kararların rasyonelliğine vurgu yapan ilerici karar alma boyutuna ilişkin, otel işletmeleri yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında oldukça yüksek ortalamalar ile karşılaşmaktadır (genel ort= 4,19; ss= 0,71; mod= 4,5). Üst yönetimlerin, çevredeki fırsat ve tehditler ile alternatifleri sistematik bir şekilde araştırdıkları ilk iki ifadenin ortalama değerinden (4,38, ss. ve 4,28) anlaşılmaktadır.

Örgütsel ideoloji araştırmaları, üst yönetimlerin diğer yönetim kademeleriyle ortak karar almalarının ve örgüt içinde açık iletişim kanallarına önem vermelerinin ilerici karar almaları açısından rasyonelliğin bir göstergesi olduğu sonucunda varmışlardır. Bu araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (ort= 4,38) işletme ile ilgili kararları diğer kademe yöneticilerle ortak aldıkları ve örgüt içinde açık iletişim kanallarına önem verdikleri (ort= 4,09) görülmektedir.

Örgütlerin ilerici karar alıp almadıklarının sorgulayan bir diğer önerme, örgütlerde üst düzey yönetimlerin bilimsel araştırma yöntemlerini uygulama dereceleridir. Bu araştırma sonucunda göre, %85’e yakını üniversite mezunu olan otel işletmesi genel müdürlerinin büyük bir çoğunluğu (ort.= 4,02) karar almada bilimsel araştırma tekniklerini uygulamaktadırlar.

Otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (ort.= 3,98) “bireysel çabanın sosyal bir süreç içindeki katılıma bağlı olduğuna” inanmakta ve buna değer vermektedir. Bu nedenle yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, katılımcı karar almanın ve



örgüt içinde katılımıcılığı ve şeffaflığı arttıracak açık iletişim kanallarının stratejik ve uzun vadeli önemine inanmaktadır.

**Tablo 17: Örgütsel İdeolojiye İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri**

	GENEL ORTALAMALAR	STANDART SAPMA	MOD
<b>İLERİCİ KARAR ALMA</b>	4,19	0,71	4.5
1. Üst yönetim, çevredeki fırsat ve tehditlerin, önceden tahmin edilmesi için, sistemli olarak araştırılması gerekliliğine inanır	4,38	0,85	5
2. Üst yönetim, çevredeki alternatiflerin yarar ve maliyetlerinin sistemli olarak değerlendirilmesi gerekliliğine inanır.	4,28	0,86	5
3. Üst yönetim, diğer yöneticilerle birlikte ortak karar almanın stratejik ve uzun vadeli önemine inanır.	4,38	0,88	5
4. Üst yönetim, tüm işletmede bilgi akışlarının serbest bir şekilde olduğu, açık iletişim kanallarına önem verir.	4,09	0,97	5
5. Üst yönetim, çalışmalarında bilimsel araştırma tekniklerinin uygulanmasına önem verir.	4,02	0,91	4
6. İşletme felsefesi, bireysel çabanın sosyal bir süreç içindeki katılıma bağlı olduğuna inanır.	3,98	0,91	4
<b>KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK</b>	4,27	0,99	4
7. Üst yönetim, toplumun problemlerine çözüm getirecek fırsatların işletme tarafından gözlenmesi gerektiğine inanır.	4,28	1	5
8. Üst yönetim, toplumun beklentileriyle uyumlu bir şekilde, hayırsever bir tavırla hizmet verilmesi gerekliliğine inanır.	4,26	0,99	5
9. İşletme felsefesi, toplumsal amaçların hayata geçirilmesinde işletmelere büyük ihtiyaç olduğuna inanır.	4,28	1,03	5
<b>ORGANİKLİK</b>	3,93	0,73	4
10. Üst yönetim, işletme içinde belirlenen kural ve prosedürlerin takibi için personel bulundurulması gerektiğine inanır ve buna özen gösterir.	4,07	0,95	4
11. İşletme felsefesi, iş koşullarındaki değişmelere rağmen doğru ve denenmiş yönetim prensiplerinin değiştirilmemesi gerektiğine inanır.	3,39	1,21	4
12. İşletme felsefesi, ürün ve hizmetler ile ilgili tüm kararların alınmasında sorumlu üst düzey yöneticilere olan güveni vurgular.	4,04	0,88	4
13. Üst yönetim sıkı çalışmayı, verimliliği ve otoriteye bağlılığı vurgular.	4,24	1,04	5

**Ölçek:** 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum

Örgütsel ideoloji literatürü açısından, üst düzey yönetimlerin sosyal çevreye yönelik duyarlılıklarını vurgulayan kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin, ankete verilen yanıtlar incelendiğinde, ilerici karar alma boyutu gibi, oldukça yüksek değerlerle karşılaşılmaktadır (genel ort= 4,27). Buna göre otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu, toplumsal problemlere çözüm getirecek fırsatların işletmeler tarafından gözlenmesi gerektiğine (ort= 4,28), işletmelerin toplumun beklentileriyle uyumlu bir şekilde hayırsever bir tavırla hizmet verilmesi gerektiğine (ort= 4,26) ve toplumsal amaçların hayata geçirilmesinde işletmelere büyük ihtiyaç olduğuna (ort= 4,28) inanmaktadır.

Araştırma sonucunda örgütsel ideolojiyi oluşturan yapısal boyutlardan ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluğun aksine diğer bir boyut olan organiklik boyutuna ilişkin verilen ifadeler yüksek değerde çıkmamıştır. Daha önce belirtildiği gibi, ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarına verilen yanıtlar 1'den 5'e doğru; organikliğe verilen yanıtlar ise 5'den 1'e doğru pozitif değer almaktadır. Bu sonuçlara göre, Türkiye'de faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin organiklik düzeyleri oldukça düşük çıkmıştır. Eren (2007), otel işletmelerinde hiyerarşik yapıya yönelik yapmış olduğu araştırmada, bu araştırmayla benzer sonuçlara ulaşmıştır ve otel işletmelerinde hiyerarşik ve dolayısıyla mekanik yapının oldukça güçlü olduğu sonucuna varmıştır.

Organiklik boyutuna ilişkin ifadeler bakıldığında otel işletmesi yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, belirlenen kural ve prosedürlerin takibi için personel bulundurulması gerekliliğine (ort= 4,07) inanmakta, ürün ve hizmetler ile ilgili tüm kararların alınmasında sorumlu yöneticiye olan güveni (ort= 4,04) vurgulamakta, sıkı çalışmaya, verimliliğe ve otoriteye bağlılığa (ort= 4,24) önem vermektedir. Yine yöneticilerin iş koşullarındaki değişmelere rağmen doğru ve denenmiş yönetim prensiplerini terk etmedikleri görülmektedir (ort= 3,39). Ancak bu ifadenin ortalama değeri, diğer üç ifadeye yönelik verilen ortalama değerden daha düşüktür.

### **3.3.3.2. Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar**

Tablo 18'de otel işletmelerinde üst yönetimler tarafından algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini ölçen ifadelerle yönelik aritmetik ortalama, standart sapma ve mod değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 18: Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri**

	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA	MOD
<b>ALGILANAN KAYNAK BAĞIMLIĞI DÜZEYİ</b>	2,15	0,83	2
1. Üst Yönetim, işletme ile ilgili kararlar alırken anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerin fikirlerini kullanır <sup>1</sup>	1,62	0,90	1
2. Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler dışında, işletme hedeflerine doğrudan katkı sağlayan başka kuruluşlar da vardır <sup>2</sup>	2,35	1,49	1
3. İşletme içi strateji ve hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasında anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler etki sahibidir <sup>1</sup>	2,40	1,1	2
4. Yönetimin yaşanan bir olay sonucu; “Biz böyle olsun istemedik ama anlaşmalı olduğumuz seyahat acentaları veya şirketler bunun böyle olmasını istediler” dediği zamanlar olmuştur <sup>1</sup>	2,24	1,15	2

**Ölçek<sup>1</sup>:** 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum

**Ölçek<sup>2</sup>:** 1= Tamamen katılıyorum, 2= katılıyorum, 3=kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum

Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine ilişkin ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, otel işletmelerinde algılanan kaynak bağımlılığının oldukça düşük değerlerde olduğu görülmektedir (genel ort= 2,15; ss= 0,83; mod= 2).

Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçülmesinde, odak örgüt tarafından kaynağa verilen önemi belirlemek amacıyla yöneltilen “Üst yönetim, işletme ile ilgili kararlar alırken anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerin fikirlerini kullanır” ifadesine üst düzey yöneticiler tarafından verilen yanıtların oldukça düşük değerde olduğu görülmektedir (ort= 1,62). Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu ifadeye “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.

Algılanan kaynak bağımlılığının ölçülmesinde, odak örgüt tarafından alternatif kaynakların bulunabilirliğini ölçmek amacıyla “anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler dışında, işletme hedeflerine doğrudan katkı sağlayan başka kuruluşlar da vardır” ifadesi yönetilmiştir. Bu ifadeye yönelik verilen yanıtların ortalama değeri 2,35 olarak belirlenmiştir. Yani otel işletmesi yöneticilerinin çoğu, alternatif kaynakların bulunabilirliğine “tamamen katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Kaynağı elinde bulunduran örgütün, odak örgüte yönelik baskı ve etkisini ölçmek amacıyla yöneticilerden görüş alınan iki ifadeye ilişkin ortalama değerler oldukça düşük çıkmıştır. “işletme içi strateji ve hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasında anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler etki sahibidir” ifadesine verilen yanıtların ortalama değeri 2,40, “Yönetimin yaşanan bir olay sonucu; Biz böyle olsun istemedik ama anlaşmalı olduğumuz seyahat acentaları veya şirketler bunun böyle olmasını istediler, dediği zamanlar olmuştur”, ifadesine verilen yanıtların ortalama değeri ise 2,24 olarak belirlenmiştir.

Tablo 19’da, otel işletmelerinde üst yönetimler tarafından belirlenen yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini ölçen ifadelere yönelik yüzde ve frekans değerleri detaylandırılmıştır. Şunu öncelikle belirtmek gerekir ki, yapısal kaynak bağımlılığı yalnız başına örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini ortaya koymaz. Çünkü, yapısal bağımlılık ölçeği, sadece örgütlerin diğer örgütler aracılığıyla gerçekleştirdiği satış ve oranlarını ve gelecekte odak örgütün satış ve kar beklentilerini ortaya koymaktadır. Bu şekilde bir örgütün diğeri üzerinde herhangi bir baskı veya kontrol mekanizması kurduğunu söylemek çok zordur. Bu konuda sadece ön görülebilir bir tahmin yapılabilir. Bu nedenle ancak yapısal bağımlılık düzeyi ile algılanan bağımlılık düzeyi arasındaki güçlü korelatif ilişki örgütlerin kaynaklara olan genel bağımlılık düzeylerini ortaya koyar.

**Tablo 19: Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyine İlişkin Yüzde ve Frekans Değerleri**

YAPISAL KAYNAK BAĞIMLILIĞI	% 0–20		% 21–40		% 41–60		% 61–80		% 81–100	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla gerçekleşen satışların toplam satıştaki oranı	85	28,1	48	15,9	41	13,6	66	21,9	62	20,5
Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla elde edilen karın toplam kar içindeki payı	96	31,8	51	16,9	41	13,6	62	20,5	52	17,2
Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz <b>satış</b> yüzdesi	45	14,9	66	21,9	45	14,9	62	20,5	84	27,8
Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz <b>kar</b>	52	17,2	70	23,1	44	14,6	63	20,9	73	24,2

(Toplam n= 302)

Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini belirleyen sorulara ilişkin yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde, verilen yanıtların tüm seçeneklere hemen hemen eşit oranlarda dağılım gösterdiği görülmektedir. Otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler aracılığıyla gerçekleştirdikleri satışların toplam satışlarına olan oranı incelendiğinde, işletmelerin %44'ünün (n= 133) %0–40 oranında anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlere yapısal olarak bağımlı oldukları görülmektedir. Geri kalan %56'lık (n= 169) diliminde, % 41 ile 60 arasında anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlere satış yaptıkları görülmektedir. Bu oran, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine göre oldukça yüksek bir orandır.

Otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler aracılığıyla elde etmiş oldukları karın, toplam kar oranındaki yüzdesi incelendiğinde de benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. İşletmelerin % 48,7'si (n= 147), toplam karının % 0 ile 40'ını anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler aracılığıyla elde etmektedirler. Yine işletmelerin % 51,3'ü (n= 155) toplam karlarının % 41-100'ünü anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerden elde etmektedir.

Üst yönetimlerin, anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerden gelecekte bekledikleri satış ve kar oranları incelendiğinde ise mevcut satış ve kar oranlarından biraz daha yüksek oranlarla karşılaşmaktadır. Otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin % 36,8'i (n= 111) anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerden gelecekte % 0 ile 40 oranında, % 63,2'si (n= 191) % 41 ile 100 aralığında satış yüzdesi beklemektedirler. Yine yöneticilerin % 40,3'ü (n= 122) anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerden gelecekte % 0 ile 40 oranında, % 59,7'si ise (n=180) % 41 ile 100 aralığında kar yüzdesi beklemektedirler. Bu sonuçlar gelecekte otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlere olan yapısal bağımlılıklarının artabileceği, algılanan bağımlılığın da bu durumdan etkilenebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın yöntem kısmında belirtildiği gibi, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini belirlemek için yapısal kaynak bağımlılığı ile algılanan bağımlılık arasındaki korelasyon katsayısının anlamlı ve güçlü olması gerekmektedir. Bu iki boyut arasındaki ilişkiye dönük yapılan korelasyon analizi sonucunda güçlü bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $r= 0,118$ ,  $p= 0.041 < 0,05$ ). Bu bağlamda, otel işletmelerinin yapısal

bağımlılıklarının ortalama değerin üstünde, algılanan bağımlılıklarının düşük, genel olarak kaynak bağımlılığı düzeylerinin ise yine düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### **3.3.3.3. Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar**

Otel işletmelerinin kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerini uygulama eğilimlerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve mod değerleri Tablo 20’de detaylandırılmıştır.

Elde edilen veriler ışığında, otel işletmelerinin kaynak bağımlılığı sonucu oluşan dışsal baskıların şiddetini azaltmak amacıyla, etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimleri oldukça yüksek değerler almıştır (genel ort= 4,18, ss= 0,99, mod=5). Otel işletmelerinin çoğu “yeni etki alanları seçmek” amacıyla, rekabetin daha az olduğu, çok sayıda turist ve acentenin bulunduğu alternatif pazarlar aramakta (ort= 4,38), alternatif turizme dönük pazarlara giriş yaparak o pazarlara yönelik ürün ve hizmet geliştirmekte (ort= 4,24), sürekli yeni ve farklı ürün/ hizmetler geliştirme (ort= 4,20) yönünde stratejiler uygulamaktadırlar.

Otel işletmelerinin çoğu etki ve kontrol stratejileri dahilinde, mevcut etki alanlarını genişletmek veya yeni etki alanlarında başarı elde etmek için de birtakım stratejileri “her zaman” sıklığında uygulamaktadırlar. Buna göre işletmelerin çoğu, internet yoluyla sanal iletişim ağı oluşturma veya mevcut sanal pazarlama ağlarına dahil olma (ort= 4,08), işletmeye özgü kampanyalar oluşturarak tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapma (ort= 4,16) ve doğrudan kişisel ilişkileri geliştirmek amacıyla sosyal sorumluluk projelerine katılma (ort= 4,04) yönünde stratejiler geliştirip uygulamaktadırlar.

Otel işletmeleri, etki ve kontrol stratejileri dahilinde mevcut etki alanlarında gösterilen faaliyetleri kontrol etmek için çeşitli stratejiler geliştirip, bu stratejileri sıklıkla uygulamaktadırlar. Bu stratejiler, anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle yasal bir zemin oluşturmak için pazarlık görüşmeleri yapma (ort= 4,18), mevcut etki alanında ticari birlikler oluşturma veya mevcut birliklere katılma (ort= 4,05) ve rekabeti sınırlaması ve haksız rekabeti önlemesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurma (ort= 4,26) gibi stratejilerdir. Otel işletmesi yöneticilerinin etki ve kontrol stratejilerine yönelik ifadeleri uygulama sıklıkları “her zaman” düzeyindedir.

**Tablo 20: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Mod Değerleri**

	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA	MOD
<b>ETKİ VE KONTROL STRATEJİLERİNİ UYGULAMA EĞİLİMİ</b>	4,18	0,99	5
Rekabetin az olduğu, çok sayıda turist ve acentanın bulunduğu alternatif pazarlar arama.	4,38	0,90	5
Sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirip benimseme.	4,20	1,16	5
Alternatif turizme dönük (kongre turizmi, sağlık turizmi gibi) pazarlara giriş yaparak o pazarlara yönelik ürün geliştirme	4,24	1,13	5
İnternet yoluyla sanal iletişim ağı oluşturma veya mevcut sanal pazarlama ağlarına dahil olma	4,08	1,26	5
İşletmeye özgü kampanyalar oluşturarak tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapma.	4,16	1,11	5
Doğrudan kişisel ilişkileri geliştirmek amacıyla sosyal sorumluluk projelerine katılma.	4,04	1,19	5
Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerle yasal bir zemin oluşturmak için pazarlık görüşmeleri yapma.	4,18	1,16	5
Mevcut faaliyet alanında ticari birlikler oluşturma veya mevcut birliklere katılma.	4,05	1,22	5
Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurma.	4,26	1,07	5
<b>DIŞSAL BAĞLANTILAR KURMA STRATEJİLERİNİ UYGULAMA EĞİLİMİ</b>	2,26	0,89	2
Diğer işletmelerle birleşmeye gitme	2,07	1,23	1
Sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan bireyleri işe alma.	2,39	1,19	2
Anlaşmalı seyahat acentaları veya şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurma.	2,18	1,3	1
Diğer otel işletmeleri ile ortak girişimler kurma ve koalisyonlar içine girme.	2,41	1,16	3
<b>ÖRGÜTSEL TASARIM STRATEJİLERİNİ UYGULAMA EĞİLİMİ</b>	3,69	1,31	5
Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için işletme içinde yeni departmanlar oluşturma (halkla ilişkiler, pazarlama gibi)	3,53	1,46	5
Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için departmanlar arası uyumsuzlukları önleyecek mekanizmalar kurma.	3,60	1,43	5
Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için oluşturulan departmanlara işinin ehli personel ve yöneticiler atama.	3,81	1,47	5
Yeni teknolojilere yatırım yapma.	3,80	1,42	5

**Ölçek:** 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4=Sıklıkla, 5= Her zaman

İşletmelerin dışsal baskıların şiddetini azaltmak için uygulayabilecekleri bir diğer strateji formülasyonu da “dışsal bağlantılar kurma” stratejileridir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, dışsal bağlantılar kurmaya yönelik stratejilerin uygulanma eğilimi oldukça düşük değerler almıştır (genel ort= 2,26, ss.= 0,89, mod= 2). Buna göre otel işletmelerinin çoğu, turizm alanında faaliyet gösteren diğer işletme ve acentelerle birleşmeye gitmemekte (ort= 2,07) , diğer otel işletmeleri ile ortak girişimler veya koalisyonlar kurmamakta (ort= 2,41), anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurma (ort= 2,18) yoluna gitmemektedir. Yine yöneticilerin çoğu, sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan bireyleri istihdam etme yolunu da seçmemektedir (ort= 2,39).

Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde örgütler, örgütsel tasarım stratejilerini uygulayarak dışsal baskılara boyun eğmenin maliyetini minimize etme yolunu da seçebilirler. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde savunma ve uyum stratejilerinin uygulanma eğilimi, etki ve kontrol stratejileri kadar olmasa da, yüksektir (genel ort= 3,53, ss= 1,31, mod= 5).

Otel işletmelerinin yarısından çoğu, ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için “dışsal bağlantılar kurma” stratejilerini uygulamak yerine işletme içinde yeni departmanlar oluşturma (ort= 3,53), bu departmanlara işinin ehli yönetici ve personeller atama (ort= 3,81) ve departmanlararası uyuşmazlıkları önleyecek mekanizmalar kurma (ort= 3,60) yolunu seçmektedirler. Örgütsel tasarım stratejileri dahilinde otel işletmelerinin, yeni teknolojilere yatırım yapma yönündeki eğilimlerinin oldukça yüksek düzeyde (ort= 3,80) olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, otel işletmelerinde örgütsel tasarım stratejilerini uygulama yönündeki eğilimin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

#### **3.3.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar, 1999: 407). Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte



ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 129).

Bu araştırma dahilinde üç farklı ilişki, korelasyon analizi yapılarak yorumlanmıştır. Bunlar, örgütsel ideoloji ile kaynak bağımlılığı düzeyi, örgütsel ideoloji ile kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkilerdir.

#### **3.3.4.1. Örgütsel İdeoloji ile Kaynak Bağımlılığı Düzeyi İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi**

Otel işletmelerinde mevcut ideolojik değerler ile otel işletmelerinin kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir. Örgütsel ideoloji ve kaynak bağımlılığı düzeyini oluşturan her bir boyut ayrı ayrı korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan korelasyon analizinde, örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlardan ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında güçlü denilebilecek anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlerici karar alma ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkinin yönü negatiftir ( $r = -0,694$ ,  $p = ,000$ ). Yani örgütlerde ilerici karar alma arttıkça, üst yönetimlerce algılanan bağımlılık düzeyi azalmaktadır. Benzer biçimde kurumsal sosyal sorumluluk ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasında da güçlü negatif bir ilişki saptanmıştır ( $r = -0,699$ ,  $p = ,00 < 0,05$ ). Otel işletmelerinde üst yönetimlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışları arttıkça, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi azalmaktadır.

Örgütsel ideolojiyi oluşturan bir diğer boyut olan "organiklik" boyutu ile algılanan ve yapısal kaynak bağımlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir korelatif ilişki saptanmamıştır. Bu sonuç, otel işletmelerinin organik yapıda olmamalarından kaynaklanabilir. Aynı zamanda İşletmelerin örgütlerarası ilişkilere yönelik yapısal bağımlılık düzeyleri de ortalamanın üstünde değerler almıştır.

**Tablo 21: Örgütsel İdeoloji ile Kaynak Bağımlılığı Düzeyi İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları**

		Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi	Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi
İlerici Karar Alma	Pearson Korelasyon	-,024	-,694(**)
	Sig. (2-uçlu)	,683	,000
	n	302	302
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Pearson Korelasyon	,021	-,699(**)
	Sig. (2-uçlu)	,721	,000
	n	302	302
Organiklik	Pearson Korelasyon	,026	,039
	Sig. (2-uçlu)	,650	,499
	n	302	302

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Tablo 21’de de görüleceği gibi örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlar ile kaynak bağımlılığını tetikleyen yapısal boyutlar arasında da herhangi bir anlamlı ilişki saptanamamıştır.

### **3.3.4.2. Örgütsel İdeoloji ile Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi**

Tablo 22’de otel işletmelerinde mevcut ideolojik değerler ile otel işletmelerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütsel ideolojiyi oluşturan her bir boyut ile kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen her bir stratejik faktör ayrı ayrı analize tabi tutulmuş ve sonuçlar detaylı bir biçimde incelenmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre ilerici karar alma ile etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r= 0,693$ ,  $p= ,000$ ). Otel işletmelerinde ilerici karar alma derecesi arttıkça, etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi de düzenli olarak artmaktadır.

**Tablo 22: Örgütsel İdeoloji ile Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları**

		<b>Etki ve Kontrol Stratejileri</b>	<b>Dışsal Bağlantılar Kurma</b>	<b>Örgütsel Tasarım</b>
<b>İlerici Karar Alma</b>	Pearson Korelasyon	,693(**)	,015	,066
	Sig. (2-uçlu)	,000	,796	,250
	n	302	302	302
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	Pearson Korelasyon	,724(**)	-,044	-,011
	Sig. (2-uçlu)	,000	,450	,852
	n	302	302	302
<b>Organiklik</b>	Pearson Korelasyon	-,016	-,046	,060
	Sig. (2-uçlu)	,786	,426	,300
	n	302	302	302

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk ile etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimleri arasında istatistiksel olarak pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r= 0,724$ ,  $p= ,000$ ). Otel işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı arttıkça, etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi de düzenli olarak artmaktadır. Elde edilen bu ilişki bulgular, ileriki bölümlerde regresyon analizleri ile desteklenecektir.

Tablo 22'den de görüleceği üzere, organiklik ile kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında doğrusal herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Benzer biçimde örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlar ile dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejileri arasında herhangi bir istatistiksel anlamlı ilişki bulunamamıştır. Daha önce belirtildiği gibi dışsal bağlantılar kurmaya dönük stratejiler otel işletmeleri tarafından düzenli olarak uygulanmamaktadır.

### 3.3.4.3. Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi ile Kaynak Bağımlılığı Düzeyi İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Tablo 23’de otel işletmelerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimleri ile kaynaklara olan bağımlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen her bir stratejik faktör ile kaynak bağımlılığı düzeyini ortaya koyan yapısal ve psikolojik faktörler ayrı ayrı analize tabi tutulmuş ve sonuçlar detaylı bir biçimde incelenmiştir.

**Tablo 23: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi ile Kaynak Bağımlılığı Düzeyi İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları**

		Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi	Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi
Etki ve Kontrol Stratejileri	Pearson Korelasyon	-,018	-,732(**)
	Sig. (2-uçlu)	,754	,000
	n	302	302
Dışsal Bağlantılar Kuma	Pearson Korelasyon	,144(*)	,045
	Sig. (2-uçlu)	,012	,433
	n	302	302
Örgütsel Tasarım	Pearson Korelasyon	-,244(**)	-,042
	Sig. (2-uçlu)	,000	,463
	n	302	302

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre, etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki saptanmıştır ( $r = -0,732$ ,  $p = ,000$ ). Otel işletmelerinde etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi arttıkça, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi azalmaktadır.

Etki ve kontrol stratejileri dışında, otel işletmelerinde üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine etki eden başka bir faktör bulunamamıştır. Yani dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejileri ile üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasında herhangi bir korelatif ilişki söz konusu değildir.

Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ile güçlü bir istatistiksel ilişkisi olmasına rağmen, etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi ile kaynak bağımlılığının yapısal boyutu arasında herhangi bir anlamlı ilişki söz konusu değildir. Ancak otel işletmelerinin yapısal olarak kaynak bağımlılıkları ile dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerinin uygulama eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin dışsal bağlantılar kurma stratejilerini uygulama eğilimleri ile yapısal kaynak bağımlılığı düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır ( $r= 0,144$ ,  $p= 0,012$ ). Ancak bu ilişkinin düzeyi “r” katsayısından da anlaşılacağı üzere oldukça düşüktür. Eğer  $r < 0.20$  ise bu ilişki literatürde “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre, Otel işletmelerinde örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi ile kaynak bağımlılığının yapısal boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır ( $r= -0,244$ ,  $p= ,000$ ). Yani örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğilimi arttıkça, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi düşmektedir. Ancak bu ilişkinin gücü “r” katsayısından da görüleceği üzere “zayıf” bir ilişkidir. Eğer r katsayısı 0.20 ile 0,40 arasında ise bu ilişkinin “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir (Sökmen, 2000: 85).

### **3.3.5. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri**

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulacaktır.

Araştırma modeline ve modele dayalı hipotezlere konu olan değişkenlerarası ilişkiler, üç farklı boyutta regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bunlar, örgütsel ideolojinin kaynak bağımlılığı düzeyi ile, örgütsel ideolojinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile ve kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin kaynak bağımlılığı düzeyi ile olan istatistiksel ilişkileridir.

### 3.3.5.1. Örgütsel İdeolojinin Kaynak Bağımlılığı Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Örgütsel ideolojilerin, kaynak bağımlılığı düzeyine olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dahilinde  $H_1$  hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel ideoloji, örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyini (psikolojik ve yapısal olarak) düşürür.

Bu hipotezin test edilmesi için, iki değişkenlerarası ilişkiye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Bunlar;

- Örgütsel ideoloji ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişki,
- Örgütsel ideoloji ile kaynak bağımlılığının yapısal boyutu arasındaki ilişkidir.

Tablo 24'de örgütsel ideoloji ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik bağımsız değişkenler olup, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ise bağımlı değişkendir.

Model algılanan kaynak bağımlılığı değişiminin % 46,3 ( $R^2$ )'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlar (ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik), algılanan kaynak bağımlılığı düzeyindeki değişimin % 46,3'ünü açıklamaktadır. Tablo 24'e göre, ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ilişkisinin doğrusal ve negatif yönlü olduğu, organiklik ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ilişkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İlerici karar alma puanı bir birim arttığında algılanan kaynak bağımlılığı puanının 0,39 ( $Beta_1$ ) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk puanı bir birim arttığında ise algılanan kaynak bağımlılığı puanının 0,379 ( $Beta_2$ ) puan azalacağını söylemek mümkündür. Otel işletmelerinin mekanik yapıda oldukları gerçeğinden hareketle (bkz: Tablo 17) mekanik yapı tarzındaki bir birimlik artışın, algılanan kaynak bağımlılığı puanını 0,111 ( $Beta_3$ ) kadar arttıracığını söylemek mümkündür.

**Tablo 24: Örgütsel İdeoloji ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi**

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>
İlerici Karar Alma	-,390	-7,422**	,000
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-,379	-7,273**	,000
Organiklik	,111	2,586**	,010
<b>F</b>	85,599**		
<b>R</b>	,680		
<b>R<sup>2</sup></b>	,463		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi= f (İlerici Karar Alma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Organiklik)

$$Y = B_0 + B_1 \cdot X_{ika} + B_2 \cdot X_{kss} + B_3 \cdot X_{org.}$$

$$Y = (-0,390) \cdot X_{ika} + (-0,379) \cdot X_{kss} + (0,111) \cdot X_{org.}$$

O halde H<sub>1</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinden ilki belirlenen hipotezi destekler niteliktedir.

Tablo 25’te örgütsel ideoloji ile kaynak bağımlılığının yapısal boyutu arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik bağımsız değişkenler olup, Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi ise bağımlı değişkendir.

Oluşturulan bu ikinci model, örgütsel ideolojideki değişimin, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi üzerinde herhangi bir etki yaratmadığını ortaya koymaktadır. Yani ilerici karar alma ile kaynak bağımlılığının yapısal boyutu arasında herhangi bir etkileşim belirlenmemiştir.

**Tablo 25: Örgütsel İdeoloji ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi**

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>
İlerici Karar Alma	-,058	-,817	,414
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,053	,745	,457
Organiklik	,032	,540	,589
<b>F</b>	0,328		
<b>R</b>	0,057		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,003		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi= f (İlerici Karar Alma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Organiklik)

$Y = B_0 + B_1.X_{ika} + B_2.X_{kss} + B_3.X_{org}$  – Anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İkinci çoklu regresyon modelinden elde edilen bulgular dahilinde, H<sub>1</sub> hipotezinin ikinci ayağını oluşturan örgütsel ideoloji – yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi ilişkisi desteklenmemiştir.

Sonuç olarak H<sub>1</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Otel işletmelerinde mevcut ideolojik değer bileşkesi algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini etkilerken, kaynak bağımlılığının yapısal boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

### **3.3.5.2. Örgütsel İdeolojinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testi**

Örgütsel ideolojilerin, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimine olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dahilinde H<sub>2</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel ideoloji, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini doğrudan olumlu yönde etkiler.



Bu hipotezin test edilmesi için, üç farklı regresyon modelinden yararlanılmıştır. İlk model, örgütsel ideolojinin etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. İkinci model, örgütsel ideolojinin dışsal bağlantılar kurma stratejilerini uygulama eğilimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Üçüncü ve son model ise, örgütsel ideolojinin örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğilimi üzerindeki etkisini ölçmektedir.

**Tablo 26 :Örgütsel İdeoloji ile Etki ve Kontrol Stratejilerini Uygulama Eğilimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
İlerici Karar Alma	,290	6,266**	,000
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,560	12,175**	,000
Organiklik	-,083	-2,195*	,029
<b>F</b>	138,108**		
<b>R</b>	0,763		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,582		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Etki ve Kontrol Stratejilerini Uygulama Eğilimi= f (İlerici Karar Alma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Organiklik)

$$Y = B_0 + B_1.X_{ika} + B_2.X_{kss} + B_3.X_{org.}$$

$$Y = (0,290).X_{ika} + (0,560).X_{kss} + (-0,083).X_{org.}$$

Tablo 26’da örgütsel ideoloji ile etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik bağımsız değişkenler olup, etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi bağımlı değişkendir.

Model etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimindeki değişiminin % 58,2 (R<sup>2</sup>)’sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlar (ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik), etki ve kontrol stratejilerini uygulama

eğilimindeki değişimin % 58,2'sini açıklamaktadır. Tablo 26'ya göre, ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk ile etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi ilişkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu, organiklik ile etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi ilişkisinin doğrusal ve negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İlerici karar alma puanı bir birim arttığında etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi puanının 0,29 (Beta<sub>1</sub>) kadar artacağını söylemek mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk puanı bir birim arttığında ise etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi puanının 0,56 (Beta<sub>2</sub>) puan artacağını söylemek mümkündür. Otel işletmelerinin mekanik yapıda oldukları gerçeğinden hareketle (bkz: Tablo 17) mekanik yapı tarzındaki bir birimlik artışın, etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi puanını 0,083 (Beta<sub>3</sub>) kadar azaltacağını söylemek mümkündür.

Bu sonuçlara göre, H<sub>1</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modellerinden ilki oluşturulan hipotezi destekler niteliktedir.

Tablo 27'de örgütsel ideoloji ile dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik bağımsız değişkenler olup, dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi bağımlı değişkendir.

**Tablo 27: Örgütsel İdeoloji ile Dışsal Bağlantılar Kurma Stratejilerini Uygulama Eğilimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
İlerici Karar Alma	,069	,962	,337
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-,081	-1,142	,255
Organiklik	-,051	-,880	,380
<b>F</b>	0,692		
<b>R</b>	0,083		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,007		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır		** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır	

Dışsal Bağlantılar Kurma Stratejilerini Uygulama Eğilimi= f (İlerici Karar Alma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Organiklik)

$Y = B_0 + B_1.X_{ika} + B_2.X_{kss} + B_3.X_{org}$  – Anlamli bir ilişki bulunamamıştır.

Oluşturulan bu ikinci model, örgütsel ideolojideki değişimin, dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi üzerinde herhangi bir etki yaratmadığını ortaya koymaktadır. Yani örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlar ile dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi arasında herhangi bir etkileşim ve ilişki ortaya çıkmamıştır.

Araştırma dahilinde oluşturulan ikinci hipotezi test etmek amacıyla belirlenen üçüncü ve son model ise, örgütsel ideoloji ile örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğilimi arasındaki ilişkiye dönük oluşturulmuştur. Tablo 28’de örgütsel ideoloji ile örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik bağımsız değişkenler olup, örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi bağımlı değişkendir.

Oluşturulan bu model, örgütsel ideolojideki değişimin, örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi üzerinde herhangi bir etki yaratmadığını ortaya koymaktadır. Yani örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutlar ile örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi arasında herhangi bir etkileşim ve ilişki söz konusu değildir.

**Tablo 28: Örgütsel İdeoloji ile Örgütsel Tasarım Stratejilerini Uygulama Eğilimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
İlerici Karar Alma	,101	1,421	,156
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-,072	-1,017	,310
Organiklik	,050	,853	,394
<b>F</b>		1,052	
<b>R</b>		0,102	

<b>R<sup>2</sup></b>	0,010
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır	** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Örgütsel Tasarım Stratejilerini Uygulama Eğilimi= f (İlerici Karar Alma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Organiklik)

$Y = B_0 + B_1.X_{ika} + B_2.X_{kss} + B_3.X_{org}$  – Anlamlı bir ilişki bulunamamıştır

Üç çoklu regresyon modelinden elde edilen veriler toplu olarak değerlendirildiğinde, H<sub>2</sub> hipotezinin de kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde mevcut ideolojik değer bileşkesi etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimini etkilerken, dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimleri üzerinde herhangi bir etkiye neden olmamaktadır.

### 3.3.5.3. Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğiliminin Kaynak Bağımlılığı Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin, kaynak bağımlılığı düzeyine olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dahilinde H<sub>3</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>3</sub>:** Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi, örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyini (psikolojik ve yapısal olarak) düşürür.

H<sub>3</sub> hipotezinin test edilmesi amacıyla, iki farklı regresyon modelinden yararlanılmıştır. İlk model, kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. İkinci model ise, kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin, kaynak bağımlılığı düzeyinin yapısal boyutu üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.

Tablo 29’da kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi, dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi ve örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi bağımsız değişkenler olup, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ise bağımlı değişkendir.

Model algılanan kaynak bağımlılığı değişiminin % 53,7 (R<sup>2</sup>)’sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini oluşturan boyutlar (etki ve kontrol

stratejileri, dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejileri), algılanan kaynak bağımlılığı düzeyindeki değişimin % 53,7'sini açıklamaktadır. Tablo 3.22'ye göre, etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ilişkisinin doğrusal ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğiliminin ise algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmamıştır. Bu modele göre etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi bir puan arttığında, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi 0,734 (beta<sub>1</sub>) puan azalmaktadır. Dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğiliminin ise algılanan kaynak bağımlılığı düzeyindeki artış ve azalışa herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 29: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi ve Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Etki ve Kontrol Stratejileri	-,734	-18,543**	,000
Dışsal Bağlantılar Kurma Stratejileri	-,025	-,629	,530
Örgütsel Tasarım Stratejileri	-,035	-,880	,380
<b>F</b>	115,316**		
<b>R</b>	0,733		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,537		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi= f (Etki ve Kontrol Stratejileri, Dışsal Bağlantılar Kurma, Örgütsel Tasarım)

$$Y = B_0 + B_1 \cdot X_{ek} + B_2 \cdot X_{dbk} + B_3 \cdot X_{öt}$$

$$Y = (-0,734) \cdot X_{ek} + (0,000) \cdot X_{dbk} + (0,000) \cdot X_{öt}$$

Bu sonuçlara göre, H<sub>3</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modellerinden ilkinin oluşturulan hipotezi destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 30’da kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile kaynak bağımlılığının yapısal boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi, dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi ve örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi bağımsız değişkenler olup, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi bağımlı değişkendir.

**Tablo 30: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Etki ve Kontrol Stratejileri	-,006	-,099	,921
Dışsal Bağlantılar Kurma Stratejileri	,102	1,791	,074
Örgütsel Tasarım Stratejileri	-,225	-3,967**	,000
<b>F</b>	7,456**		
<b>R</b>	0,264		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,070		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır		** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır	

Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi= f (Etki ve Kontrol Stratejileri, Dışsal Bağlantılar Kurma, Örgütsel Tasarım)

$$Y = B_0 + B_1.X_{ek} + B_2.X_{dbk} + B_3.X_{öt}$$

$$Y = (0,000).X_{ek} + (0,000).X_{dbk} + (-0,225).X_{öt}$$

Model yapısal kaynak bağımlılığı değişiminin % 7 (R<sup>2</sup>)’sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini oluşturan boyutlar (etki ve kontrol stratejileri, dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejileri), yapısal kaynak bağımlılığı düzeyindeki değişimin % 7’sini açıklamaktadır. Tablo 30’a göre, etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi ile yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi arasında herhangi anlamlı bir ilişki ve etkileşim saptanmamıştır. Yine dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi ile yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi arasında da herhangi bir anlamlı ilişki belirlenmemiştir. Buna karşılık örgütsel tasarım

stratejilerinin uygulanma eğilimi ile yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi arasında doğrusal ve negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi bir puan arttığında, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi 0,225 ( $\beta_3$ ) puan azalmaktadır. Etki ve kontrol stratejileri ile dışsal bağlantılar kurma stratejilerini uygulama eğiliminin ise yapısal kaynak bağımlılığı düzeyindeki artış ve azalışa herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ile  $H_3$  hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modellerinden ikincisinin oluşturulan hipotezi destekler nitelikte olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İki çoklu regresyon modelinden elde edilen veriler toplu olarak değerlendirildiğinde,  $H_3$  hipotezinin de kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür.

### **Sonuç: Analizlerin Değerlendirilmesi**

Araştırma sonucu elde edilen istatistikî veriler genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan otel işletmelerinin dışa olan bağımlılıklarını minimize etmelerinde üst yönetimlerin ideolojik yönelimlerinin etkili olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunun kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla “örgütsel tasarım” ile “etki ve kontrol” stratejilerini uyguladıkları belirlenmiştir. Dışsal taleplere boyun eğmenin maliyetini minimize etmek amacıyla örgüt içi yeni alt birimler kuran, bu alt birimler arası koordinasyonu sağlayan ve yeni teknolojilere yatırım yapan otel işletmeleri yöneticileri, bu şekilde “örgütsel tasarım” stratejilerini uygulayarak, kaynaklara olan yapısal bağımlılıklarını düşük bir oranda da olsa azaltmışlardır. Ancak buna rağmen, işletmelerin kaynaklara olan yapısal bağımlılıkları, algılanan düzeye göre oldukça yüksek sonuçlar vermiştir. Aynı zamanda, örgütsel tasarım stratejilerinin kaynak bağımlılığının algılanan boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Otel işletmelerinde yöneticilerin büyük çoğunluğu “organik” yapı tarzını benimsememekte, açık sistem teorisyenlerinin önerdiği dış çevre ile uyumlu örgüt yapısını yeterince uygulamamaktadır. Örgüt içinde kurulan yeni alt birimlerin mekanik bir yapı dahilinde görev yapıyor olması, “örgütsel tasarım” stratejilerinin etkinliğini bu anlamda düşürmüş olabilir.

Kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla “bağımlılık yaratabilecek örgütlerle faydalı ilişkiler kurma” yolunu seçmeyen işletme yöneticileri, diğer örgütlerle olan ilişkilerini

zayıflatarak, kurdukları yeni alt birimlerle (halkla ilişkiler, ar-ge, pazarlama departmanları gibi) içe dönük yapılanmalar oluşturma yolunu seçmişlerdir. Örgüt içi yapılanmaların desteklenmesi amacıyla da yöneticiler, dış çevreye yönelik somut adımlar atma yolunu seçmişlerdir. Bu bağlamda araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin büyük çoğunluğu, dışsal talepleri bağımlılığı azaltarak veya dengeleyici güçler kazanarak önlemek amacıyla “etki ve kontrol” stratejilerini uygulamışlardır. Bu stratejilerin uygulanması otel işletmelerinin, belirli acente ve şirketlere olan bağımlılıklarının azalmasında etkili bir rol üstlenmiştir.

İşletmelerin çoğu tarafından sıklıkla uygulanan yeni etki alanları seçme ve mevcut etki alanını kontrol etme yönündeki stratejiler, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini önemli ölçüde düşürmüştür. Yeni etki alanları seçmek ve mevcut etki alanını kontrol etmek amacıyla alternatif pazarlara giriş yapan, coğrafi genişleme yolunu seçen, sürekli yeni ve farklı ürünler geliştiren, tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapan, anlaşmalı acentelerle pazarlık görüşmelerine oturan, ticari birlikler oluşturan otel işletmeleri, sözkonusu bu stratejilerin uygulanmasında örgütsel ideolojinin işlevsel niteliklerinden yararlanmışlardır. Bir taraftan etki ve kontrol stratejilerini işletmelerinde sıklıkla uygulayan yöneticiler bu stratejileri rasyonel, sistematik, bilimsel, koordineli ve aynı zamanda sosyal sorumluluğa sahip bir anlayış içinde yürütmüşlerdir. Bu nedenle örgütsel ideolojiyi oluşturan ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutları, kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin etkinliğini önemli ölçüde arttırmıştır.

Örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutların kendi içinde işlevsel nitelikleri ile birlikte, örgütlerde güçlü ideolojik koalisyonların oluşturduğu örgüt içi sinerji de kaynak bağımlılığının yönetilmesinde etkili olmuştur. Elde edilen nicel veriler göstermektedir ki, örgütsel ideolojinin fonksiyonel işlevlerinden (dış çevreye karşı meşruiyet kazandırıcı, performans artırıcı, motivasyon sağlayıcı, örgüte rehberlik edici vs.) yararlanan işletmeler, kaynak bağımlılığı sonucu oluşan asimetrik gücü daha etkili biçimde dengeleyebilmektedirler.

Örgütsel ideolojinin yapısal boyutlarından “ilerici karar alma” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” boyutları, aynı zamanda doğrudan, kaynak bağımlılığının algılanan boyutunu da düşürmüştür. İşletme yöneticilerinin ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik ideolojik inanç ve değerleri, kaynaklara olan psikolojik



bağımlılıklarını azaltmış, bu şekilde otel işletmeleri yöneticileri kültür-strateji uyumunu sağlayarak dış baskıların önüne geçebilmişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekosistemde yaşam alanı bulan her biyolojik varlığın hayatta kalabilmek için besine ihtiyacı olduğu gibi, insan eliyle oluşturulmuş sosyal ve iktisadi bir varlık olan örgütlerin de varlıklarını devam ettirebilmeleri için kaynağa ihtiyaçları vardır. Örgütler, kendileri için hayati önem taşıyan bu kaynakların büyük bir kısmını çevreleri ile girdikleri karşılıklı ilişkiler sonucu elde ederler.

Örgütler dış çevreleri ile kurdukları kaynağa dayalı ilişkiler sonucunda, zamanla kaynağı elinde bulunduran çevresel faktöre bağımlı kalabilirler. Bu bağımlılık, belirli bir süreç dahilinde kaynağı elinde bulunduran çevresel faktörün “güç” kazanması ve kaynak ihtiyacı olan odak örgütü baskı yoluyla kontrol etmesi ile sonuçlanabilir. Kaynak bağımlılığı kuramı, içsel kaynak ihtiyacı olan örgütlerin diğer örgütlerle girdikleri kaynağa dayalı ilişkiler sonucu oluşması muhtemel asimetrik gücü ve bu gücün doğurduğu sonuçları incelemektedir. Kuram, örgütleri pasif yapılar olarak değil, çevresel ilişkilerine yönelik stratejiler geliştirip, bunları uygulayan aktif oluşumlar olarak ele almaktadır. Yani, örgütlerarası kaynağa dayalı ilişkilerin doğurabileceği bağımlılığı ve asimetrik gücü dengelemek için örgütler yönetim mekanizmasından etkili bir biçimde yararlanmak zorundadırlar.

Kaynak bağımlılığı kuramı, dışsal bağımlılıklarını yönetmeleri için örgütlere çeşitli stratejik alternatifler sunmaktadır. Kuramın öncüleri, işletme politikalarına uygun olarak sözkonusu stratejileri uygulayan örgütlerin dışa olan bağımlılıklarını azaltacaklarını ileri sürmüşlerdir.

Bu çalışma ise, 1970’li yılların sonlarında geliştirilen kaynak bağımlılığı kuramına “postmodernist” bir bakış açısını entegre etmeye çalışmıştır. Bu çalışma örgütlere yönelik “kültür, insan, katılımcılık, inanç ve değer” gibi kavramların önemine vurgu yapan postmodernist anlayışın, örgüt-çevre etkileşiminde de etkili bir rol üstlenebileceğini savunmaktadır. Örgütlerde üst yönetimlerce belirlenen güçlü ideolojik inanç ve değerler, sadece örgüt üyelerini birbirine içsel olarak kenetlemez, aynı zamanda dış çevreye karşı da koruyucu bir kalkan olarak işlev görür. Yine bu çalışma örgüt kültürünün örgüt-çevre ilişkisi açısından önemli bir faktör olduğu varsayımını, örgütsel ideoloji-kaynak bağımlılığı kuramı etkileşimini inceleyerek çözümleme yoluna gitmiştir. Örgüt kültürünün bir bileşeni olarak örgütsel ideoloji, üst yönetimler

tarafından belirlenmiş ve örgütün geneline yayılmış inanç ve değerler bütünü olarak tasvir edilmektedir.

Elde edilen nitel ve nicel veriler sonucunda, örgüt kültürünün bir bileşeni olarak örgütsel ideolojinin, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini ne derece etkilediğine ve kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen stratejilerin uygulanma eğilimini ne derece tetiklediğine yönelik birtakım bulgulara ulaşılmıştır.

Kaynak bağımlılığına etki eden ideolojik faktörleri test etmek amacıyla bir model ve buna bağlı üç araştırma hipotezi oluşturulmuştur. Araştırma, otel işletmeleri ile anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler arasındaki kaynağa dayalı ilişkileri incelemiştir. Modelde yer alan değişkenler ise, örgütsel ideoloji, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ve kaynak bağımlılığı düzeyidir. Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerine uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler ışığında, bu üç değişken arasındaki etkileşim uygun analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiş, belirlenen hipotezlerin ne derece desteklendiği ortaya konulmuştur.

### **Otel İşletmelerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimleri**

Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kaynak bağımlılığını yönetmek için uyguladıkları stratejileri belirlemek amacıyla, araştırmanın teorik kısmında önerilen stratejilerin işletmeler tarafından uygulanma eğilimleri ölçülmüştür. Bu bağlamda, yöneticilere çevre ile olan ilişkilerinde etki ve kontrol, dışsal bağlantılar kurma, savunma ve uyum stratejilerini ne sıklıkta uyguladıkları sorulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar özellikle Türk turizmi ve Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin çevresel ilişkileri hakkında ilginç bilgilere ulaşma imkanı sağlamıştır.

Örgüt kuramcılarına göre, örgütlerin dışsal bağımlılıklarla mücadele edebilmeleri için iki yolu vardır. Örgütler, ya yeni etki alanları seçerek, dışsal bağlantılar kurarak veya etki alanında kontrolü sağlayarak bağımlılığın oluşturduğu dışsal baskıların şiddetini azaltacaklar; ya da iç yapılanmalarına dönerek örgütsel tasarım stratejileri dahilinde kaynak bağımlılığı sonucu oluşan dışsal baskılara boyun eğmenin maliyetini minimize edeceklerdir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğu, bu iki seçenekten daha çok

ilkini uygulama yoluna gitmişlerdir. Yine işletmelerin birçoğu etki ve kontrol stratejileri ile birlikte örgütsel tasarım stratejilerini de uygulama yolunu seçmişlerdir.

Otel işletmeleri dışsal baskıların şiddetini azaltma yolunu seçerken, literatürde öne sürülen etki ve kontrol stratejilerini büyük oranda uygulamakta, dışsal bağlantılar kurma yolunu ise büyük oranda tercih etmemektedirler. Yani işletmeler, etki alanlarını genişletmek amacıyla, rekabetin az olduğu ve çok sayıda turist ile acentenin bulunduğu alternatif pazarlar aramakta, sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirmekte, alternatif turizm pazarlarına giriş yapmakta, sanal iletişim ağlarına dahil olmakta, tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapmakta, sosyal sorumluluk projelerine katılmaktadırlar. Yine mevcut etki alanlarını kontrol altında tutabilmek için, anlaşmalı acente ve şirketlerle pazarlık görüşmeleri yapmakta, haksız rekabetin önlenmesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurmakta ve mevcut faaliyet alanında ticari birliklere katılmaktadırlar. Uygulanan bu stratejiler otel işletmelerinin tek bir seyahat acentası ve şirkete olan bağımlılıklarını büyük ölçüde azaltacak faaliyetlerdir.

Araştırma açısından belirlenen hipotezlerin desteklenme derecesini etkileyebilecek bulgular, örgütlerin dışsal bağlantılar kurma stratejilerini uygulama eğilimleri incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığı sonucu oluşması muhtemel dışsal baskıların şiddetini azaltmak amacıyla geliştirilen dışsal bağlantılar kurma stratejilerin, otel işletmeleri tarafından büyük oranda uygulanmamaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin çoğu, kendi alanında faaliyet gösteren diğer otel işletmeleri ile birleşmelere gitmemekte, sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan bireyleri istihdam etmemekte, anlaşmalı acente ve şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurmamakta ve diğer otel işletmeleriyle ortak girişimler veya koalisyonlar kurmamaktadırlar. Bu durum otel işletmelerinin örgütlerarası ilişkiler sonucu oluşan dışsal bağımlılıklarını, yine örgütlerarası ilişkiler kurarak çözümlemediklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu bulgulardan hareketle, otel işletmelerinin dış çevrelerine olan güvenlerinin ne derecede yüksek olduğu da tartışma konusu olabilir.

Dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi aynı zamanda, bağımlılıklara ve dışsal baskılara karşı örgütlerin ortak hareket edip etmediklerinin de bir göstergesidir. Bu sonuçlar ortaya koymaktadır ki, otel işletmeleri kaynak bağımlılığını

yönetmek için diğer işletmelerle ortak hareket etme yolunu değil de, içe dönük politikalarla kendi sorunlarını kendileri çözme yolunu seçmektedirler.

Kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen her bir stratejiyi uygulamak, örgütler açısından maliyetli, zaman alıcı ve koordinasyon gerektiren bir iştir. Bu nedenle işletmelerin uyguladıkları stratejileri değerlendirirken bu durumun göz ardı edilememesi gerekmektedir. Bu tarz bir yaklaşımla hareket edildiğinde, otel işletmelerinin kaynak bağımlılıklarını yönetmek için ayırdıkları bütçeyi, daha çok etki ve kontrol stratejilerini uygulamak için kullandıklarını söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinin yarısından fazlası, dışsal bağımlılıklarla mücadele edebilmek için, etki ve kontrol stratejilerinin yanında örgütsel tasarım stratejilerini de uygulama yolunu seçmişlerdir. Etki ve kontrol stratejileri kadar çoğunlukta olmasa da otel işletmelerinin çoğunluğunu oluşturan kesimi, örgütsel tasarım stratejileri dahilinde yeni teknolojilere yatırım yapmakta, ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için işletme içinde yeni departmanlar oluşturmakta, bu departmanlara işinin ehli yönetici ve personel atamakta ve departmanlararası uyumsuzlukları çözecek mekanizmalar kurmaktadır.

Otel işletmeleri, dışsal baskıları dışsal bağlantılarla çözmek yerine iç yapılanmalarında birtakım düzenlemeler yapma yolunu seçmişlerdir. Aynı zamanda, otel işletmeleri etki alanına dönük stratejik faaliyetlerini desteklemek amacıyla da örgütsel tasarım stratejilerini uygulamış olabilir. Örneğin, etki alanı seçme stratejileri dahilinde tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yatırım yapan bir işletmenin, örgütsel tasarım stratejilerini uygulayarak bünyesinde halkla ilişkiler departmanını kurması, etki ve kontrol stratejilerinin de performansını olumlu yönde etkileyebilecektir. Ancak departman bazında oluşturulan bu yapısal düzenlemelerin nasıl bir yönetsel anlayışla idare edildiği, örgütsel tasarım stratejilerinin örgütler açısından başarı düzeyini de ortaya koyacaktır. Örgütsel ideolojiyi oluşturan yapısal boyutlardan biri olan organik yapı tarzının oldukça düşük oranda çıktığı otel işletmelerinde, departmanların verimli bir biçimde çalışmadığı ve örgütsel tasarım stratejilerinin algılanan bağımlılık düzeyine de herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

## Otel İşletmelerinin Kaynaklara Olan Bağımlılık Düzeyleri

Örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyini ortaya koymak amacıyla, yapısal ve psikolojik faktörlerden yararlanılmıştır. Yapısal olarak kaynak bağımlılığı, örgütlerin kaynağı elinde bulunduran kuruluş aracılığıyla elde etmiş olduğu satış ve kar oranı ile gelecekte beklenen satış ve kar yüzdesini açıklar.

Yapısal kaynak bağımlılığı, örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyini tam olarak ortaya koyan bir değişken değildir. Çünkü kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerarası ilişkiler sonucu yapısal olarak meydana gelen kaynak bağımlılığının ne ölçüde dışsal baskılara dönüştüğünü sorgulamaktadır. Bu nedenle yapısal bağımlılığın etkilediği algılanan bağımlılık düzeyinin belirlenmesi, örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyi hakkında daha gerçekçi bilgiler verecektir. Yani araştırma dahilinde otel işletmelerinin kaynak bağımlılığı düzeyi yüksektir sonucuna varılması için, kaynak bağımlılığının yapısal boyutu ile algılanan boyutu arasında güçlü korelatif bir ilişkinin varlığını saptamak gerekmektedir. Bu araştırma sonucunda, otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlere olan yapısal kaynak bağımlılığı düzeyleri ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyleri arasında güçlü bir korelatif ilişkiye rastlanmamıştır. Otel işletmelerinde üst yönetimler tarafından algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi düşük olmakla birlikte, yapısal olarak anlaşmalı acente ve şirketlere olan bağımlılık düzeyi algılanan düzeye oranla çok daha yüksektir. Ancak yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyinin yüksek olması, otel işletmelerinin kaynak bağımlılığı sonucu dışsal baskılara maruz kaldığının göstergesi değildir.

Otel işletmelerinde yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyinin neden yüksek, algılanan düzeyin ise neden düşük olduğu sorusunu yanıtlarken turizm endüstrisini oluşturan dinamiklerin sorgulanması birtakım açıklayıcı bilgilere ulaşma imkanı sağlayacaktır turizm sektöründe otel işletmelerini ayakta tutan en önemli gelir kaynağı oda satışlarından gelmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri elinde bulundurdukları odaların satışını garanti altına almak için aracı kuruluşlarla anlaşma yapmak zorunda kalırlar. Bu anlaşmalar, turizm sektöründe otel işletmelerinin gelecekteki oda satışlarını ve kar oranlarını garanti altına almalarını sağlar. Ayrıca, anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler, otel işletmelerinin yurt içi ve özellikle yurt dışındaki şubeleri gibi hizmet verirler. Otel işletmelerinin dış ülkelerde ve hizmet verdiği ülkelerin tüm eyaletlerinde

etkili pazarlama faaliyetlerini organize etmesi çok maliyetli ve zaman alıcıdır. Bu nedenle anlaşmalı acente ve şirketlerin bu faaliyetleri organize etmesi otel işletmeleri açısından önemlidir. Bu nedenle otel işletmelerinin, anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlere olan yapısal bağımlılıkları yüksektir.

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından, yapısal bağımlılık düzeyi, dışsal baskıları tetikleyici bir unsur olmasından dolayı önemlidir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kaynak bağımlılığı düzeyi genel olarak düşüktür ancak şunu önemle vurgulamak gerekir ki, yapısal olarak kaynak bağımlılığının yüksek olması, örgütler açısından her zaman bir risk unsurudur. Zaman içinde, anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler bu yapısal bağımlılığı dışsal baskılara ve kontrole dönüştürebilir. Yakın geçmişte bunun örnekleri Türkiye’de görülmüştür. Örneğin, yabancı seyahat acenteleri ile bütün bir sezon için anlaşma yapan otel işletmeleri, yapılan anlaşmalar sonucu beklenen oda satışlarının gerçekleşmemesi ile hayal kırıklığına uğramışlardır. Bu anlaşma iptalleri çoğu zaman otellerin oda satışlarını keserek faaliyetlerini durdurmaları için bilinçli olarak yabancı seyahat acenteleri tarafından yapılmıştır. Yabancı seyahat acenteleri yapılan oda anlaşmalarını iptal ederek, kısa dönemde bazı otellerin faaliyetlerine son vermelerine neden olmuş; satışa çıkarılan otelleri de bizzat taşeron firmaları aracılığıyla ucuz fiyata satın alarak etik dışı eylemlerde bulunmuşlardır (ayrıntılar için bkz: Oktay Sinanoğlu, Bye Bye Türkçe kitabı). Bu nedenle otel işletmelerinin kaynak bağımlılığına yönelik yönetsel stratejileri uygulamada elde etmeleri gerekmektedir. Turizm alanında yapılan birtakım bilimsel çalışmalar, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli sermayeli otel işletmelerinin yabancı seyahat acentelerine olan bağımlılıklarını sorgulamıştır. Bu nedenle, otel işletmeleri tarafından yapısal olarak kaynak bağımlılığını düşürecek alternatif stratejilerin de geliştirilmesi gerekmektedir.

### **Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğiliminin Kaynak Bağımlılığı Düzeyine Etkisi**

“Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, uygulanma eğilimi yüksek olan kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri (etki ve kontrol stratejileri ve örgütsel tasarım) işletmelerin kaynaklara olan bağımlılık düzeylerine ne derecede etki etmektedir?” sorusunun yanıtı, uygulanan stratejilerin etkinliğini ortaya koymakta birlikte; araştırma hipotezlerinden birinin ne derece desteklendiğini gösterecektir.

Elde edilen veriler ışığında, kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen stratejilerin uygulanma eğiliminin, Otel işletmelerinde üst yönetimler tarafından belirlenen kaynak bağımlılığı düzeyi üzerinde kısmen etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Otel işletmeleri tarafından dış baskıların şiddetini azaltmak amacıyla sıklıkla uygulanan etki ve kontrol stratejileri, üst yönetimler tarafından algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi arttıkça, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin düştüğü görülmektedir. Bununla birlikte etki ve kontrol stratejilerinden sonra en çok uygulanan örgütsel tasarım stratejilerinin, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunamamıştır. Dışsal bağlantılar kurma stratejileri de işletmeler tarafından uygulanmamakta ve dolayısıyla kaynak bağımlılığı düzeyi üzerinde de herhangi bir etki yaratmamaktadır.

Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi, üst yönetimler tarafından kaynağın ne ölçüde önemli olduğunu, alternatif kaynakların bulunabilirlik düzeyini, odak örgüte yönelik dışsal etki ve baskıların boyutunu, ortaya koyar. Otel işletmelerinin seyahat acenteleri ve şirketlere olan yapısal bağımlılıkları yüksek olsa da, işletmeler bu bağımlılığın güce dönüşmesini etki ve kontrol stratejilerini uygulayarak engellemişlerdir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, kaynak bağımlılığını yönetmek için uygulanan stratejilerin, işletmelerin yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Örgüt yazını, kaynak bağımlılığını yönetmek için belirlenen stratejilerin kaynak bağımlılığı düzeyine etki edeceğini teorik bazda incelemiştir. Bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin kaynak bağımlılıklarını azaltmak için izledikleri yolları detaylandırmıştır.

### **Otel İşletmelerinde Üst Yönetimlerce Belirlenen İdeolojik İnanç ve Değerler**

Yapılan bu araştırmanın örgüt yazınına en önemli katkısı, örgütlerin çevreleri ile girdikleri kaynağa dayalı ilişkilerin, örgütlerde mevcut ideolojik değerler ile olan etkileşimini incelemesidir. Araştırmanın teorik içeriğinde, örgütsel ideolojiyi oluşturan her bir boyutun (ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik), kaynak bağımlılığı düzeyine doğrudan ve dolaylı olarak (kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi



üzerinden) ne ölçüde etki edebileceği ikincil veriler kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan alan araştırmasıyla da, nitel olarak değerlendirilen örgütsel ideoloji-kaynak bağımlılığı etkileşimi nicel veriler yardımıyla çözümlenmeye çalışılmıştır.

Örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyine etki eden ideolojik faktörleri değerlendirmeden önce, araştırmaya katılan otel işletmelerinde üst yönetimler tarafından belirlenen ideolojik inanç ve değerler hakkında birtakım açıklayıcı bilgilere yer vermek daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkanı sağlayacaktır.

Örgütsel ideoloji değişkeni, ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik olmak üzere üç yapısal boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyut, örgütlerde üst yönetimler tarafından belirlenen yönetsel mantığı ve değerleri gözler önüne sermektedir. İlerici karar alma, örgütlerde üst yönetimler tarafından alınan kararların ne ölçüde rasyonel olduğuna vurgu yapmaktadır. İlerici karar alma düzeyini ortaya koyan faktörler ise, sistematiklik, katılımcılık, bilimsellik ve örgüt içinde bilgi akışlarının serbestliğidir.

Bu araştırma sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerinin ilerici karar alma yönünde olumlu tutum sergiledikleri görülmüştür. Otel işletmeleri yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, çevredeki alternatiflerin, fırsat ve tehditlerin sistematik bir şekilde araştırılması, örgüt içinde alınan kararların katılımcı bir biçimde alınması, bilimsel araştırma tekniklerinin uygulanması ve örgüt içinde bilgi akışlarının serbest bir şekilde olduğu açık iletişim kanallarının bulunması gerekliliğine inanmaktadır. Özellikle %85'e yakın bir kısmı üniversite eğitimi almış kişilerden oluşan yöneticilerin, karar almada rasyonelliğe vurgu yapmaları Türkiye'de yönetim mekanizmasını geleceği açısından oldukça sevindirici bir gelişmedir. Yöneticilerin, aldıkları kararlarda rasyonel davranmaları, çevreleri ile olan ilişkilerinde de mantıklı faaliyetler içinde olacağının bir göstergesidir.

Örgütsel ideolojiyi oluşturan bir diğer boyut olan kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, örgütlerde üst yönetimlerin toplumsal ihtiyaçlara ve olaylara olan bakış açılarını yansıtmaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, kurumsal sosyal sorumluluğa sahiptirler. Bu bağlamda yöneticiler, üst yönetimlerin toplumsal problemlere çözüm getirecek fırsatların işletmeler tarafından gözlenmesi gerekliliğine, örgütlerin toplumun beklentilerine karşılık vermeleri gerektiğine ve toplumsal amaçların hayata geçirilmesinde işletmelere büyük ihtiyaç olduğuna

inanmaktadır. Bu tarz bir yönetim anlayışı, örgütlerin iç ve dış çevrelerine yönelik güven ortamını oluşturmaları ile sonuçlanacaktır.

Örgütlerin ideolojik değer yargılarını ortaya koyan bir diğer boyut ise organikliktir. Organik yapı tarzı yöneticilerin, yönetsel prensiplerini, çalışma usullerini ve otoriteye dayalı görüşlerini ortaya koymaktadır. Bu çalışma sonucunda, örgütlerin maalesef organik yerine mekanik bir yapı tarzını benimsedikleri görülmektedir. Yöneticiler, örgüt içinde kural ve prosedürlere dayalı bürokratik anlayışa, alınan kararlarda üst yönetime karşı güven duyulması gerekliliğine ve sıkı çalışarak otoriteye bağlı kalınması gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Buna karşılık yöneticiler, doğru ve denenmiş yönetim prensiplerinden çevresel şartlara göre vazgeçebileceklerini belirtmişlerdir. Organik yönetim tarzı, örgütlerin değişen çevre şartlarına uyum sağlaması yönünde motive edici bir faktördür. Bu tarzı benimseyen yöneticiler, çalışanlarını robot-insan olarak değil de, biyolojik-düşünen bir varlık olarak görüp örgüt içinde informal yapılanmaların önünü açarlar. Ancak ülkemizde hala, özellikle küresel çapta faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin otoriteye ve bürokrasiye dayalı yönetim anlayışını devam ettirmeleri düşündürücüdür. Otel işletmelerinde mekanik yönetim tarzının yıllardır devam ettiği, bu konuda daha önce yapılan akademik çalışmalarla da belirlenmiştir.

### **Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Rolü**

Otel işletmelerinde mevcut ideolojik inanç ve değerlerin kaynak bağımlılığına olan etkisini incelemek amacıyla araştırma dahilinde, iki temel hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bunlardan ilki, örgütsel ideolojilerin kaynak bağımlılığının yönetilmesindeki işlevselliğine yöneliktir. Yönetim yazınında örgütsel ideolojilerin, örgütlerin performansını, motivasyonunu pozitif yönde etkilediğine yönelik yaygın bir görüş vardır. Aynı şekilde örgütlerde üst yönetimlerce belirlenen ideolojik inanç ve değerler, örgütlerin çevrelerine karşı meşruiyet kazanmalarına yardımcı olmakta, dışsal çevreye yönelik uygulanan faaliyetlerde yönetime kılavuzluk etmektedir. Yine, stratejik yönetim literatürünün öne sürdüğü bir görüşe göre örgüt kültürü, örgüt içinde önerilen stratejik alternatiflerin gerçekleşmesini sağlayan bir faktördür. O halde, bu araştırma sonucunda örgütsel kültürü meydana getiren bir bileşen olarak örgütsel ideolojinin, kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen stratejik alternatifleri pozitif yönde etkilemesi

beklenmektedir. Elde edilen bulgulara göre; örgütlerde mevcut ideolojik inanç ve değerler, kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin uygulanma eğilimini kısmen pozitif yönde etkilemektedir.

Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun, ilerici karar alma yönünde olumlu tutum sergilemesi ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimsemesi, dışsal baskıların şiddetini azaltmak amacıyla geliştirilen etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimini pozitif yönde etkilemektedir. Yani, etki alanı seçme ve mevcut etki alanında kontrolü elinde tutma yönünde strateji geliştiren otel işletmeleri, bu stratejilerin uygulanmasında örgütsel ideolojinin iki boyutu olan ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluğun olumlu yönde etkisini görmektedir. Bu durumu şöyle izah etmek gerekir ki, otel işletmeleri çevresel faktörlere sistematik bir yaklaşım sergilemiş, bilimsel yöntemlerden yararlanarak stratejiler geliştirmiş ve bunları uygulamış, katılımcı karar alarak örgüt üyelerini stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanması yönünde motive etmiştir. Yani kaynak bağımlılığını yönetmek için etki ve kontrol stratejilerinin uygulanmasında örgütsel ideolojiyi meydana getiren ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının işlevlerinden olumlu yönde yararlanmıştır. Etki ve kontrol stratejilerinin uygulanması da, daha önce belirtildiği gibi, kaynak bağımlılığı sonucu oluşması muhtemel dışsal baskıları pasif hale getirmiştir. O halde, ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, sahip oldukları fonksiyonel işlevleri ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini dolaylı olarak (etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi üzerinden) negatif yönde etkilemektedir.

İlerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimini ise etkilememektedir.

Örgütsel ideolojiyi oluşturan bir diğer boyut olan organiklik boyutu ise, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimine herhangi bir etkide bulunmamaktadır. Hatta Otel işletmeleri yöneticileri mekanik yönetim tarzını benimsedikleri için, bu yönetim tarzı düşük bir oranda da olsa etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimini negatif yönde etkilemiştir. Otel işletmeleri yöneticilerinin, mekanik yapı tarzını benimsemelerinin bir sonucu olarak kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla dışsal bağlantılar kurma stratejilerini uygulama yönünde eğilim göstermedikleri de görülmektedir. Bunun sonucunda da ne mekanik yapı tarzı, ne de dışsal bağlantılar

kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi kaynak bağımlılığı düzeyine etkide bulunmamıştır. Şunu da özellikle belirtmek gerekir ki, otel işletmelerinde mevcut mekanik yapı, örgütsel tasarım stratejilerinin kaynak bağımlılığı düzeyini azaltma yönündeki başarısını engellemiş olabilir.

Kısaca özetlemek gerekirse, ilerici karar alan ve kurumsal sosyal sorumluluğa sahip otel işletmeleri yöneticileri, işletmelerinde etki ve kontrol stratejilerini sıklıkla uygulayarak, anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlere olan psikolojik bağımlılıklarını azaltmışlardır. Örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutların ve kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen stratejik alternatiflerin, yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyine ise önemli bir etkisi olmamaktadır.

Örgütsel ideolojiyi oluşturan boyutların, sadece kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerinden değil, doğrudan kaynak bağımlılığı düzeyine de etkisi bulunmaktadır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin düşük olmasında, ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir rolü vardır. Otel işletmelerinde mevcut mekanik yapı tarzı ise, tam tersine algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini tetiklemektedir. Bu nedenle yöneticilerin organik yapı tarzını benimsemeleri, kaynak bağımlılığı ile başa çıkabilmeleri açısından olumlu bir gelişme olabilecektir.

Araştırma sonucunda örgütsel ideolojinin, yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyine herhangi bir etkisi saptanmamıştır. Bu sonuç, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi ile algılanan bağımlılık düzeyi arasında güçlü korelatif bir ilişkinin olmamasından kaynaklanabilir.

Yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen veriler genel bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda, Türkiye’de faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kaynak bağımlılığı ile mücadele etmek için belirledikleri yol haritaları ortaya çıkmakta ve bu yönde örgütsel ideolojinin kaynak bağımlılığının yönetilmesindeki etkin rolü gözler önüne serilmektedir.

Sonuç olarak, otel işletmeleri dışsal baskıların şiddetini azaltmak yönünde etki ve kontrol stratejilerini sıklıkla uygulamakta ve bu yönde başarı elde ederek, kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini azaltmaktadırlar. Kaynak bağımlılığının yönetilmesi için

stratejik alternatiflerin belirlenip uygulanmasında otel işletmeleri, örgütsel ideolojiyi oluşturan ilerici karar alma ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının sahip olduğu işlevlerden de pozitif yönde yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerde mevcut ideolojik değerlerin, kaynak bağımlılığına dayalı dışsal baskıları yönetmede önemli bir rolü olduğu sonucuna varılmaktadır.

Örgütsel ideoloji araştırmalarının önemle üzerinde durduğu, insanlık, kültür, inanç gibi kavramların örgütlerde baskın hale gelmesi gerekliliği, bu çalışma ile bir kez daha desteklenmiştir. Örgütlerin rasyonel, duyarlı ve insancıl bir anlayışla yönetilmesi gerekliliğine vurgu yapan örgütsel ideoloji, bu tür bir yaklaşım sergilemeyen yöneticilerin çevre ile ilişkilerinde zayıf kalabileceğini de göstermektedir. Örneğin, mekanik yapı tarzını benimseyen bir anlayış, sadece örgüt içinde formal, bürokratik yapıyı desteklemekle kalmaz aynı zamanda dış çevre ile ilgili bağlantılarında da yasa, kural, prosedür gibi kavramları vurgular. Böyle bir anlayış, orta ve uzun vadede sürekli değişen çevresel konjonktür de örgütler için, özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için birtakım riskler taşımaktadır.

### **Öneriler**

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yarısından fazlası, mekanik yapı tarzının getirdiği bir anlayışla, dışsal bağlantılar kurma yönündeki stratejik alternatifleri değerlendirmek yerine iç yapılanmalarına dönerek örgütsel tasarım stratejilerini uygulama yönünde eğilim göstermektedirler. Bu yönde bir eğilimin, kaynak bağımlılığı düzeyine de herhangi bir etkisi olmamaktadır. Yine örgütlerde mevcut ideolojik değerler ile örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi arasında herhangi bir anlamlı ilişki saptanmamıştır. Bu nedenle kaynak bağımlılığı sonucu oluşması muhtemel dışsal baskıların yönetilmesi açısından otel işletmeleri yöneticilerinin organik bir yapı tarzını benimseyerek, dışsal çevreye dönük bağlantılar kurma yönündeki stratejik alternatifleri de değerlendirmeleri birtakım olumlu sonuçlar doğurabilir. Zira otel işletmelerinin önemli bir kısmı, yapısal olarak anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlere bağımlı durumdadırlar. Yapısal bağımlılıkların ileride algılanan boyutu etkilemesi bir risk unsurudur. Bu nedenle örgütsel ideolojiler ile desteklenmiş farklı stratejik alternatiflerin de yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak olan akademik çalışmalar için de birtakım öneriler sunmak gerekmektedir. Özellikle otel işletmelerinde yapısal olarak belirlenen kaynak bağımlılığı düzeyinin düşük olmaması ve bunun ileride doğurabileceği riskler, bu tür bir araştırmanın zaman içinde yenilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, farklı sektörlerde farklı sonuçlar verebilir. Bu nedenle ileride yapılacak bilimsel çalışmalar, bu konunun farklı sektörlerde değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşabilir. Benzer biçimde, bu çalışma otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle olan ilişkilerini baz almıştır. Bu konuda, farklı ilişki formları araştırmaya tabi tutulabilir.

Organik yapı tarzının benimsendiği sektörlerde buna benzer çalışmalar yapıp yorumlanabilir. Bu çalışma, otel işletmelerinin mekanik yapı tarzını benimsediklerini ortaya koymuştur. Bu tarz bir yaklaşımın ise birçok yönden dışsal baskıları tetiklediğini belirlemiştir. Organik yapı tarzının, tam tersine dışsal baskıları pasif hale getirmede etkili olup olmadığı araştırılabilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri, kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla dışsal bağlantılar kurma yönünde stratejiler geliştirip uygulamamaktadırlar. Bu nedenle, örgütsel ideolojilerin dışsal bağlantıların kurulmasında ne derece etkili olduğu, dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin de kaynak bağımlılığı düzeyine ne derecede etki ettiği saptanamamıştır. Bu konuda yapılacak bir çalışma ile örgütsel ideolojilerin dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimini ne yönde etkilediği tartışılabilir. Yine dışsal bağlantılar kurma yönündeki stratejilerin uygulaması halinde örgütlerin kaynaklara olan bağımlılıklarının ne yönde etkileneceği de gelecek araştırmalar için bir araştırma sorusu niteliğinde olabilir.

## KAYNAKÇA

- ABRAVANEL, H. (1983), "Mediatory Myths in Service of Organizational Ideology", İçinde: L. Pondy, G. Morgan ve T. Dandridge, *Organizational Symbolism*, pp. 273-293, Greenwich: JAI Press.
- AHARONI, Yair, Zvi Maimon ve Eli Segev (1981), "Interrelationships between Environmental Dependencies: A Basis for Tradeoffs to Increase Autonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 197–208.
- AHARONİ, Yair, Zvi Maimon ve Eli Segev (1978), "Performance and Autonomy in Organizations: Determining Dominant Environmental Components", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 949–959.
- AIKEN, Michael, and Jerald Hage (1968) "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure," *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 912–930.
- AKTAŞ, Ahmet (2002), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ALDRICH, H. (1975), "'Resource dependence and interorganizational relations: relations between local employment service offices and social services sector organizations.", *Administration and Society*, Vol. 17, pp. 26–43.
- ALDRICH, H ve Pfeffer, J. (1976), "Environments of Organizations", *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, pp. 79–105.
- ALDRICH, Howard E. (1976), "An interorganizational dependency perspective on relations between the employment service and its organization set.", İçinde: Ralph H. Kilman, Louis R. Pondy, and Dennis P. Slevin (eds.), *The Management of Organizational Design*, pp. 231-266, New York: North Holland.
- ALDRICH, H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NewYork.: Prentice Hall.
- ALFORD, R. (1975), *Health Care Politic.*, Chicago: Univ. Calif. Press, pp.294.
- ALLAIRE, Yvan ve Mihaela E. Firsirotu (1984), "Theories Of Organizational Culture". *Organization Studies*, Vol. 5, No. 3, pp. 193-226.

- ALLARDT, Erik (1971). "Finland: Institutionalized Radicalism" *Decline Of Ideology*, Rejai Mostofa (der.). Chicago: Aldine-Atherton.
- ALTHUSSER, Louis (1970). "Idéologie et Appareils Idéologiques d'Etat." *La Pensée*, Paris.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ALVESSON, M. ve Berg, P.O. (1992), *Corporate Culture and Organisational Symbolism*, Berlin: De Gruyter.
- ANDREWS, Kenneth R. (1971), *The Concept Of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
- ANTHONY, P. D. (1977). *The Ideology Of Work*. England: Tavistock Press.
- ARIKAN, Rauf (2005), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- ASTLEY, W. Graham ve Paramjit S. Sachdeva (1984), "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 104–113.
- AVRUPA BİRLİĞİ GENEL ÇEVRE DİREKTÖRLÜĞÜ (2008), "Frequently Asked Questions on Directive 2002/95/EC (ROHS)", Kaynak: [www.ec.europa.eu/environment/waste/pdf/faq\\_weee.pdf](http://www.ec.europa.eu/environment/waste/pdf/faq_weee.pdf) (Erişim Tarihi: 12.01.2009).
- BACHARACH, Samuel ve Edward J. Lawler (1975), "The Perception of Power: An Empirical Test of Exchange Theory", Chicago: Midwest Sociological Association Meeting.
- BACHARACH, Samuel B. ve Edward J. Lawler (1981), "Power and Tactics in Bargaining", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 34, No. 4, pp. 219–233.
- BALDWIN, David A. (1980), "Inrerdependence and Power: A Conceptual Analysis", *International Organization*, Vol. 34, No. 4, pp. 471–506.



- BANNESTER, E. Michael (1969), "Sociodynamics: An İntegrative Theorem Of Power, Authority, İnter Fluence, And Love." *American Sociological Review*, Vol. 34, pp. 374–393.
- BARANSEL A. (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)*, Cilt 1, 3. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım.
- BAR-HAYIM, Aviad ve Gerald S. Berman (1991), "Ideology, Solidarity, and Work Values: The Case Of Histadrut Enterprises", *Human Relations*, Vol. 44, pp. 357-370.
- BARNEY, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.
- BAŞARAN, İ.E. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Kadioğlu Matbaacılık.
- BATMAN, Orhan (2008), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Gözden geçirilmiş 3. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları.
- BATY, G., W. M. Evan ve T. Rothermel (1971), "Personnel Flows as Interorganizational Relations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 430–443.
- BAYRAK, Sabahat (2001), *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- BEARD, Donald W. ve Gregory G. Dess (1988), "Modeling Organizational Species' Interdependence in an Ecological Community: An Input-Output Approach", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 362–373.
- BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI (2009), "Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu", Kaynak: [www.undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR\\_Report\\_tr.pdf](http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR_Report_tr.pdf) (Erişim: 08.01.2009).
- BENDİX, R. (1956), *Work and Authority in Industry*, New York: Harper & Row.

- BENSON, J.K. (1975), "The Interorganizational Network As A Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 229–249.
- BERGER, J., B. Nooteboom ve N.G. Noorderhaven (1997), "Effects of Trust and Governance on Relational Risk", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 308–338.
- BEYER, Janice M. (1981), "Ideologies, Values and Decision Making in Organizations, New York: Oxford University Press.
- BEYER, Janice M., Roger L. M. Dunbar ve Alan D. Meyer (1988), "Comment: The Concept of Ideology in Organizational Analysis", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 483-489.
- BLAU, Peter M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BOJE, M. D. (1999), "Alternative Postmodern Spectacles: The Skeptical and Affirmative Postmodernist (Organization) Theory Debates", Business and Economics Society International Conference, Kanarya Adaları – İspanya, s. 22–26.
- BOULDING, Kenneth E. (1953), *The Organizational Revolution*, New York: Harper and Row.
- BRESNEN, M.(1996), "An Organizational Perspective on Changing Buyer-Supplier Relations: A Critical Review of the Evidence", *Organization*, Vol. 3, pp. 121–146.
- BROCK, David M (2003), "Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda", *International Journal of Business and Economics*, Vol. 2, No. 1, 57–73.
- BRUNSSON, N. (1982), "The Irrationality of Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions, *Journal of Management Studies*, Vol. 19, pp. 29-43.
- BUCHANAN, Lauranne (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 65–75.

- BURNS, T. ve Stalker, G.M. (1971), *The Management of Innovation*, England: Tavistock Publications.
- BURT, R S. (1980), "Models of network structure", *Annual Review of Sociology*, No. 6, pp. 79–141.
- BURT, R. S (1983), *Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy*, New York: Academic.
- CARNAP, R. (1959), "The Old Logic and The New Logic", İçinde: A.J. Ayer, *Logical Positivism*, New York: The Free Pres.
- CARROLL , Glenn R., Jerry Goodstein ve Antal Gyenes (1990), "Managing the Institutional Environment: Evidence from Hungarian Agricultural Cooperatives", *European Sociological Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 73–86.
- CAPORASO, James A. (1978), "Dependence, Dependency and Power in the Global System: A Structural and Behavioral Analysis", *International Organization*, Vol. 32, No.2, pp. 13–23.
- CLARK, Peter G. ve James Q. Wilson (1961), "Incentive Systems: A Theory Of Organizations.", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 29–166.
- COMANOR, W. S. ve T. A. Wilson (1967) "Advertising, Market Structure and Performance", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 49, pp. 425–440.
- COMINS, Neil (1993), *What If the Moon Didn't Exist? Voyages to Earths That Might Have Been*, NewYork: Harper Collins.
- COOK, K.S. (1977), "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", *The Sociological Quarterly*, Vol.18, pp. 62–82.
- COŞKUN, Recai (2009), "Küreselleşme ve Emperyalizm", Kaynak: <http://web.sakarya.edu.tr/~coskun/> (Erişim Tarihi: 25.01.2009).
- COVIN, J. G. ve D. P. Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol:10, No: 1, pp. 75–87.

- ÇETİN, Sefa (2008), “Stratejik Yönetim”, İçinde: Şimsek, M.Şerif ve Adnan Çelik, *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- DAHL, Robert A. (1957), “The Concept of Power”, *Behavioral Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 201–215.
- DALAY, İsmail (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.
- DARR, A. (2003), “Control and Autonomy among Workers in Sales: An Employee Perspective,” *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, pp. 31–42.
- DATTA, D. K., J. Grant ve N. Rajagopalan, (1991), “Management Incompatibility and Postacquisition Autonomy: Effects on Acquisition Performance”, İçinde: Shrivastava ve Diğerleri (1991), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI, Press, 7, pp. 157–182.
- DAY, M.T. (1998), “Transformational Discourse: Ideologies Of Organizational Change In The Academic Library And Information Science Literature – Qualitative Research”, *Library Trends*, Spring.
- DENSTON, Michael (1998), *Nature’s Destiny*, NewYork: Free Press.
- DIBBLE, V. (1979), “What is and What Ought to be: A Comparison of Certain Characteristic of the Ideological and Legal Styles of Thought”, *American Journal of Sociology*, Vol. 79, pp. 511-549.
- DILL, William R. (1958), "Environment as An Influence On Managerial Autonomy.", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, pp. 409–443.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- DOĞAN, Aysel (2008), “İlişki İfadeleri Olarak Bilimsel Önermeler”, Kaynak: <http://dusundurensozler.blogspot.com/2008/09/iliki-ifadeleri-olarak-bilimsel.html>, (Erişim Tarihi: 14.11.2008).

- DONALDSON, Lex (1987), "Strategy And Structural Adjustment To Regain Fit And Performance: In Defence Of Contingency Theory", *Journal of Management Studies* Vol. 24, No. 4, pp. 2-24.
- DONALDSON, L. (1995), *American Anti-Management Theories Of Organizations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- DRUCKER, Peter (1999), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, İstanbul: Epsilon Yayınları (Çeviren: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun).
- DUNBAR, J., Dutton, J ve Torbert, W. (1982), "Crossing Mother: Ideological Constraints on Organizational Improvements, *Journal of Management Studies*, Vol. 19, pp. 91-108.
- DUNCAN, R.B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 313-327.
- DUNFORD, Richard (1987), "The Suppression of Tecnology As a Strategy for Controlling Resource Dependence", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4, pp. 512-525.
- DUVALL, Raymond D. (1978), "Dependence and Dependencia Theory: Notes Toward Precision of Concept and Argument", *International Organization*, Vol. 32, pp. 51-78.
- EAGLETON, Terry, (1996), *İdeoloji*, (Çev. Muttalip Özcan), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- EDWARDS, John C., Kathleen G. Rust, William Mckinley ve Gyewan Moon (2003), "Business İdeologies And Perceived Breach Of Contract During Downsizing: The Role Of The İdeology Of Employee Self-Reliance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 1-23.
- EISENHARDT, K. M. (1989), "Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 543-576.

- EMERSON, Richard M. (1962), "Power Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 31–41.
- EMERY, F.E. ve E.L. Trist (1965), "The Causal Texture Of Organizational Environment", *Human Relations*, Vol. 18, pp. 21–31.
- ERDOĞAN, İ (1998), *Araştırma Dizaynı ve İstatistiki Yöntemler*, Ankara: Emel Matbaası.
- EREN, Duygu (2007), "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- EREN, Erol (2003), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- ETGAR, F. (1976), "Channel Domination And Countervailing Power İn Distributive Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp. 254–262.
- EVAN, W. E. (1966), "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations," İçinde: Thompson, J. ve Diğerleri (1966), *Approaches to Organizational Design*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, pp. 173–191.
- FABER, B. (2003), "Creating rhetorical stability in corporate university discourse", *Written Communication*, Vol. 20 No. 4, pp. 391–425.
- FINDIKÇI, İlhami (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- FOX, R. ve Fox, J. (2004), *Organizational Discourse: A Language-Ideology – Power Perspective*, Praeger, Westport, CT.
- FOX, Renata (2006), "Corporations' Ideologies: A New Subfield Of Study Of Corporate Communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 4, pp. 353-370.
- FRAZIER, G.L., J.D. Gill ve S.H. Kale (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 50–69.

- FREDRICKSON, J. W. ve T. R. Mitchell (1984), "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in An Industry With A Stable Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 399–423.
- FREDRICKSON, J. W. (1984), "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, and Future Directions", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 445–466.
- FREEDMAN, Audrey (1985), *The New Look in Wage Policy and Employee Relations*, New York: Conference Board.
- FROOMAN, Jeff (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 191–205.
- GALASKIĞWICZ, J. ve Marsden, P. (1978), "Interorganizational Resource Networks: Formal Patterns Of Overlap", *Social Science Research*, Vol.7, pp. 89–107.
- GALASKIĞWICZ, J. (1985), "Interorganizational Relations", *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, No.1, pp. 281–304.
- GOES, James B. ve Park, Seung Ho (1997), "Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.3, pp.673–696.
- GARGIULO, M. (1993), "Two-Step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 1–19.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York. Fontana Press.
- GEUSS, R. (1981). *The Idea of a Critical Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- GOLL, Irene (1991), "Environment, Corporate Ideology and Employee Involvement Programs", *Industrial Relations*, Vol.30, No.1, pp. 138–149.
- GOLL, Irene ve Zeitz, Gerald (1991), "Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology", *Organization Studies*, Vol.12 No.2 pp. 191–207.

- GOLL, Irene (1995), "Corporate Ideology, Diversification and Firm Performance- Includes Appendix", *Organization Studies*, Vol. 13, No.3, pp: 53–67.
- GOLL, Irene ve Rasheed Abdul M.A. (1997), "Rational Decision Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No. 7, pp. 583-591.
- GOLL, Irene, Sambharya, Rakesh B. ve Tucci, Luis A. (2001), "Top Management Team Composition, Corporate Ideology and Firm Performance", *Management International Review*, Vol.41 No.2 pp: 109–129.
- GOULDNER, Alvin (1959), "Reciprocity and Autonomy in Functional Theory," in Llewellyn Gross (Ed.), *Symposium on Sociological Theory*, pp. 241–270.
- GÖKSU, Nusret, Adnan Çelik ve Zehra Gül (2008), "Sosyal Sorumluluk ve Çevre Yönetimi", İçinde: Şimsek, M.Şerif ve Adnan Çelik, *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- GRANOVETTER, M. (1992), "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, Vol. 35, pp. 3–11.
- GUETZKOW, Harold (1966), "Relations Among Organizations" , *Studies in Behavior in Organizations*, Vol.12, pp. 13–44.
- GUPTA, Anil K. (1984), "Contingency Linkages Between Strategy And General Manager Characteristics", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.4, pp. 399-413.
- GÜL, Hasan (2003), "*Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- HACKMAN, J. R. ve G. Oldham, (1976), "Motivation through Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No.1, pp. 256.



- HALL, R. P., Clark, J. P., Giordano, P. C., Johnson, P. V. ve Van Roekel, M. (1977), "Patterns In Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 457–474.
- HALL, R., (1991), *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- HALLÉN, Lars, Johanson, Jan ve Seyed-Mohamed, Nazeem (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 2, pp. 29–37.
- HAMBRICK, D. C. ve S. Finkelstein (1987), "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views Organizations", İçinde: L. L. Cummings ve B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, CT: JAI Press, Greenwich, s. 369–406.
- HAMILTON, Richard F. (1967), *Affluence And The French Worker In The Fourth Republic Princeton*, New York: Princeton University Press.
- HARRIS, H. ve L. Holden, (2001), "Between Autonomy and Control: Expatriate Managers and Strategic IHRM in SMEs", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, No.1, pp. 77–101.
- HARTLEY, J. (1983), "Ideology and Organizational Behavior", *International Studies of Man & Organizations*, Vol. 13, pp. 7–34.
- HATCH, M.J. (1997), *Organization Theory*, Oxford University Press.
- HEIDE, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 71–85.
- HEIMOVIES, Richard D., Robert D. Herman ve Carole L. Jurkiewicz Coughlin (1993), "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis", *Public Administration Review*, Vol. 53, No. 5, pp. 419-427
- HICKSON, D.J., Hinnings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. ve Pennings, J.M. (1971), "A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, pp. 216–229.

- HITT, M.A. ve Tyler, B.B. (1981), "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.2, pp. 327–351.
- HININGS, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M ve Schneck, R.E. (1974), "Structural Conditions of Interorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 1, pp. 22-44.
- HIRSCH, P. (1972), "Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems", *American Journal of Sociology*, Vol. 77, pp. 639-59.
- HOMANS, George (1958), "Social Behavior as Exchange," *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 2, pp. 597–606.
- ILLICH, Ivan (1988), *Şenlikli Toplum*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları (Çeviren: Ahmet KOT).
- JACOBS, David (1974), "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 1, pp. 45–59.
- JAWORSKİ, A., Coupland, N. ve Galasinski, D. (1998), *Metalanguage: Social and Ideological Perspective*, Berlin: Mouton de Gruyter.
- JOSKOW, P.L. (1988), "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, pp. 95–117.
- KALEMCİ, Arzu ve Şirin A. Duman (2007), "Uluslararası Örgüt Yazınında Meşruiyet Kavramının Tanımı", 15. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, pp. 85-92.
- KARAMAN, A. (2006), *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayınları.
- KAST, F.E. ve Rosenzweig, J.E. (1981), *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill Book, New York.
- KATZ, D. ve Kahn, R. L. (1966), *The Social Psychology Of Organizations*. New York: Wiley.

- KAZANCI, Metin (2008), Althusser, İdeoloji ve İdeoloji İle İlgili Son Söz”, Kaynak: <http://ilef.ankara.edu.tr/id/gorsel/dosya/1164634976althusserideoloji.pdf>, (Erişim Tarihi: 07.07.2008).
- KEOHANE, Robert O. ve Joseph S. Nye (1973), *World Politics and the International Economic System: In the Future of the International Economic System*, Lexington Mass: Lenxington Books.
- KHANDWALLA, Pradip N (1976), “Some Management Styles, Their context and Performance”, *Organizational and Administrative Sciences*, Vol.7 pp. 21–51.
- KIREL, Çiğdem (2000), *Örgütlerde Etik Davranışlar; Ynetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, ESKİŞEHİR: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, Yayın No: 168.
- KOBERG, C.S. ve Gerardo R. Ungson (1987), “The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Perfomance: A Comparative Study”, *Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 725-737.
- KOCHAN, T. A., G. Huber ve L. Cummings, (1975), “Determinants of Interorganizational Conflict in Collective Bargaining in the Public Sector,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 10–23.
- KOÇEL, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- KONG, Siew-Huat (2006), “An Empirical Investigation of Mainland Chinese Organizational Ideology”, *Asian Business & Management*, Vol. 5 pp. 357–378.
- KOTTER, P. (1979), “Managing External Dependence”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No.1, pp. 87–92.
- KUNDA, G. (1992), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press.
- KUTANİS, R.Ö. (2006), *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- LATİF, Hasan (2005), *Fraktalist Yönetim: Yönetimde Kaos Görüşleri*, İstanbul: Bizim Avrupa Yayınları.

- LAUMANN, E. O., Galaskiewicz, J., Marsden, P. (1978), "Community Structure As Interorganizational Linkages", *Annual Review of Sociology*, Vol. 4, pp. 455–484.
- LAWLER, E. J. ve Bacharach, S. B. (1987), "Comparison of Dependence And Punitive Forms Of Power", *Social Forces*, Vol. 66, pp. 446–462.
- LAWLER, E. J. (1992), "Power Processes in Bargaining", *The Sociological Quarterly*, Vol. 33, pp. 17–34.
- LAWLER, E. J. ve Yoon, J. (1993), "Power And The Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange", *American Sociological Review*, Vol. 58, pp. 465–481.
- LAWLER, E. J. ve Yoon, J. (1995), "Structural Power And Emotional Processes İn Negotiation: A Social Exchange Approach", İçinde: R. M. Kramer ve D. M. Messick (1995), *Negotiation As A Social Process*, Thousand Oaks, California: Sage, pp. 143–165.
- LAWLER, E. J., ve Yoan, J. (1996), "Commitment İn Exchange Relations: Test of A Theory of Relational Cohesion", *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 89–108.
- LAWRENCE, Paul ve Lorsh, Jay (1967), *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Cambridge: Irwin.
- LEE, D. (1992), *Competing Discourses: Perspective and Ideology in Language*, London: Longman.
- LEIDNER, Robin (1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley: University of California Pres.
- LEVINE, S. ve White, P. (1961), "Exchange As A Conceptual Framework for The Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol.5, pp. 583–601.
- LICHTHEIM, G. (1967), *Concept of Ideology and Other Essays*, New York: Random House.

- LITWAK, E., ve L. F. Hylton. (1962), "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, pp. 395–420.
- LITVAK, Eugene, James Ajemian, Gary Hamilton, Josefina Mcdonough, and Gary Rhodes (1970), *Towards A Multifactor Theory and Practice of Linkages Between Formal Organizations*, U.S. Dept. of Health. Education and Welfare. Washington. D.C.
- LODGE, George C. (1986), *The New American Ideology*, New York: New York University Pres.
- LODGE, George C. (1987), "Introduction: Ideology and Country Analysis", *Ideology and National Competitiveness*, Boston: Harvard Business School.
- LORSCH, Jay W. (1986), "Managing Culture: The Invisible Barrier To Strategic Change", *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 95-109.
- MACMILLAN. Ian C (1983), "Corporate Ideology and Strategic Delegation". *Journal Business Strategy*, Vol.3 No.3 pp.71-76.
- MARCH, James G. ve Simon, Herbert, A.(1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- MARDİN, Şerif, (1969), *Din ve İdeoloji*, Ankara: A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- MARDİN, Şerif, (1976), *İdeoloji*, Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayını.
- MARGULİS, Lynn (2001), *Ortak Yaşam Gezegeni: Evrime Yeni Bir Bakış*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- MAVIŞ, Fermani (2006), "Otel İşletmelerinde Organik yada Mekanik Örgüt Yapılarının Uygulanabilirliğine İlişkin Durum Saptaması", II. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, 20-22 Nisan, pp. 175-188.
- MCGUIRE, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988), Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 854–872.

- MEMİŞ, Pınar (2007), “Örgütte İdeoloji Fenomeni ve Çözümleñi-Bir Araştırma Grubu Örneği İle”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- MILES, Robert (1980), *Macro Organizational Behavior*, Newyork: Goodyear Publishing Co.
- MILES, Raymond E., Charles C. Snow ve Jeffrey Pfeffer (1974), "Organization Environments: Concepts and Issues", *Industrial Relations*, Vol. 13, pp. 244–64.
- MILES, Raymond E. ve Snow, Charles C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, And Process*, New York: McGraw-Hill.
- MILLER, Kent D. ve P. H. Friesen (1983), “Strategy Making and Environment: The Third Link”, *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 221–235.
- MILLER, Kent D. (1993), “Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 693–714.
- MINDLIN, Sergio E ve Howard Aldrich, Howard (1975), “Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, pp. 382–392.
- MINTZBERG, Henry (1983), *Structure in Fives*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- MINTZBERG, Henry (1984), “Power and Organization Life Cycles”, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 207–224.
- MINTZBERG, Henry (1998), “The Structuring of Organizations”, İçinde: James Brian Quinn ve Sumantra Ghoshal, *The Strategy Process*, London: Prentice Hall Inc.
- MORGAN, George (2004), *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates.
- NAGEL, Jack H. (1975), *The Descriptive Analysis of Power*, New Haven: Yale University Press.

- NICHOLS, T. (1969), Of Conflict and Organicism, Materialism and Social Responsibility, İçinde: T. Nichols ve diğerleri, Ownership, Control ve Ideology, London: Allen&Unwin, pp. 208–239.
- NOHRIA, N. ve Eccles, R.G. (1992), *Networks and Organizations*, Boston: Harvard Business School Pres.
- NOORDERHAVEN, Niels G., Bart Nooteboom ve Hans Berger (1998), “Determinants of Perceived Interfirm Dependence in Industrial Supplier Relations”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 2, pp. 213–232.
- OGBOR, J.O. (2001), “Critical Theory And The Hegemony Of Corporate Culture”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 590–608.
- OLALI, Hasan ve Meral Korzay, (1989), *Otel işletmeciliği*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:214.
- OLIVER, Christine (1990), “Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”, *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 241-265.
- OLIVER, Christine (1991), “Strategic Responses To Institutional Processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 145–179.
- OSBORN, R. N., J. Hunt ve L. Jauch, (1980), *Organization Theory: An Integrated Approach*, New York: Wiley.
- ÖZBEK, Sinan (1993), “*İnsan Felsefesi Açısından İdeoloji: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E, İstanbul.
- ÖZDAMAR, K. (1999), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, 2. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZDEMİR, Ekrem ve Ali Talip Akpınar (2002), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü Dergisi*, Sayı. 3, Cilt. 2, ss. 85-105.

- ÖZGEN, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2001), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Adana: Nobel yayınları.
- ÖZMUTAF, Murat ve Murat Öksüz (2008), “Modern Yönetim ve Organizasyon Teorisi, Kaynak: <http://www.aku.edu.tr/~hozutlu/sayfalar/modern.ppt> (Erişim Tarihi: 13.11.2008).
- ÖZTAŞ, Kadir ve Tahsin Karabulut (2006), *Turizm Ekonomisi ve Genel Turizm Bilgileri*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- PERROW, C. (1970) “Departmental Power and Perspective in Industrial Firms”, İçinde: M. N. Zald ve Diğerleri, *Power in Organizations* (Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, pp. 58–89.
- PERROW, Charles (1986), *Complex Organizations*, 3. Basım, New York: Random House.
- PESQUEUX, Y. (2004), “Corporate Governance And Accounting Systems: A Critical Perspective”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16 No. 6, pp. 797-823.
- PETTIGREW, I. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570–581.
- PFEFFER, Jeffrey (1972), "Merger as a Response to Organizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 382–94.
- PFEFFER, Jeffrey ve Leblebici, H. (1973), “Executive Recruitment and The Development of Interfirm Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp. 449-461.
- PFEFFER, Jeffrey ve Gerald R. Salancik (1974), “The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of a University”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 453-473.
- PFEFFER, Jeffrey (1977), “Ambiguity of Leadership”, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 104-112.
- PFEFFER, J. ve A. Leong. (1977), “Research Allocation in United Funds: An Examination of Power and Dependence”, *Social Force*, Vol. 55, No.2, pp. 775–90.



- PFEFFER, Jeffrey ve Gerald R. Salancik (1978a), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row Publishers.
- PFEFFER, Jeffrey ve G. R. Salancik (1978b) “Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 74–88.
- PFEFFER, Jeffrey ve Phillip Nowak (1976), “Joint Ventures and Interorganizational Dependence”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 394–418.
- PFEFFER, Jeffrey (1981), “Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms”, İçinde: Larry L. Cummings and Barry M. Staw, *Organizational Behavior*, pp. 1-52. Greenwich: JAI Press.
- PFEFFER, J. (1992), *Managing With Power: Politics And Influence in Organizations*, Boston: Harvard University Press.
- PFEFFER, Jeffrey (1993), “Barriers to Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 599-620.
- POLAT, S. (1992), *Performans Yönetimi İçin Dinamik Bir Stratejik Kontrol Modeli*, İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- POLLACH, I. (2005), “Corporate Self-Presentation On The WWW: Strategies For Enhancing Usability, Credibility And Utility”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 285–301.
- PORTER, L. W., E. Lawler ve J. R. Hackman, (1975), *Behavior in Organizations*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- PORTER, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Pres.
- PROVAN, K. G., J. M. Beyer ve C. Kruytbosch. (1980). “Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 200–55.

- PROVAN, K. G. (1982), "Interorganizational Linkages and Influence over Decision Making", *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 443–451.
- PROVAN, K. G. (1983), "The Federation As An Interorganizational Linkage Network", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No.4, pp. 79–89.
- PROVAN, K. G. (1984), "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 494–504.
- PROVAN, Keith G. ve Steven J. Skinner (1989) "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations.", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 202–212.
- REID, W. (1964), "Interagency Coordination In Delinquency Prevention And Control", *Sociological Service Review*, Vol.38, pp. 418–28.
- REVE, Toger and Louis W. Stem (1979), "Interorganizational Relations in Marketing Channels", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 405–416.
- ROBERTS, Benjamin C, Hideaki Okamoto ve George C. Lodge (1979), *Collective Bargaining and Employee Participation in Western Europe, North America, and Japan*, New York: The Trilateral Commission.
- ROTHSCHILD, Joyce ve J.Allen Whitt (1986), *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. New York: Cambridge University Press.
- ROUSSEAU, Jean Jacques (1968), *İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kaynağı*, Ankara: Anadolu Yayınları.
- RUSAW, A.C. (2000), "Uncovering Training Resistance: A Critical Theory Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 249–63.
- SAIDEL, Judith R. (1991), "Resource Interdependence: The Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations", *Public Administration Review*, Vol. 51, No. 6, pp. 543–553.

- SAKLI, Ali Rıza (2004), “İdeoloji”, Kaynak: [http://www.sakli.info/K\\_Ideoloji.pdf](http://www.sakli.info/K_Ideoloji.pdf) (Erişim Tarihi: 02.02.2008).
- SARVAN, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir ve Ebru Tarcan İçigen (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol. 6, pp. 73–122.
- SEKARAN, Uma (2002), *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, Third Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- SCHEIN, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHIEFFELIN, B.B., Woolard, K.A. ve Kroskirty, P.V. (1998), *Language Ideologies: Practice and Theory*, New York: Oxford University Press.
- SCHMIDT, Stuart M. ve Kochan, Thomas A. (1977), “Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 2, pp. 220-234.
- SCOTT, W. Richard (1987), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2. Baskı, NewYork: Prentice-Hall, Inc.
- SELZNİCK, Philip (1957), *Leadership in administration*, Evanston, IL: Row. Peterson.
- SENGE, M.S. (1998), *Yaşayan Şirket*, İstanbul: Demirbank Kitapları.
- SIMONS, Tal, Paul Ingram (1997), “Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor”, *Administrative Science Quarterly*, December, pp. 70–88.
- SIMPSON, George Gaylord (1949), *The Meaning of Evolution*, New Haven: Yale University Press.
- SIMS, H. P., A. Szilagyı ve R. Keller, (1976), “The Measurement of Job Characteristics,” *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 195–212.
- SKINNER, Steven J. ve Joseph P. Guiltinan (1986), “Extra-Network Linkages, Dependence, and Power”, *Social Forces*, Vol. 64, No. 3, pp. 702–713.

- SKINNER, Steven J., James H. Donnelly ve John M. Ivancevich (1987), "Effects of Transactional Form on Environmental Linkages and Power-Dependence Relations" *The Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 577–588.
- SOLOMON, D. (1968), *Divisional Performance: Measurement and Control*, Homewood, Richard D. Irwin.
- SÖKMEN, A. (2000), *Ankara'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SPOTH, Julliann (1990), "*Spirit and Substance: The Impact of Organizational Ideology on Structural Change*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Case Western Reserve University, Department of Organizational Behavior.
- SPROUT, Harold ve Margaret Sprout (1971), "Toward a Politics of the Planet Earth, New York: Van Nostrand Reinhold.
- STARBUCK, W. (1976), "The Organization and its Environment," Chicago: Rand McNally.
- STARBUCK, William H. (1982), "Congealing Oil: Inventing Ideologies To Justify Acting Ideologies Out", *Journal of Management Studies*, Vol.19, pp. 3-27.
- STERN, R. (1979), "The Development of An İnterorganizational Control Network", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 242–66.
- STERN, I.,W. ve Al-Ansary (1982), *Marketing Channel*, Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- ŞAHİN, Nilüfer (2007), "*Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞİMŞEK, M.Şerif ve Tahir, Akgemci ve Adnan, Çelik (2005), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.

- TAK, Bilçin (2002), “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ölçüm Projelerinin Oluşturulması”, Kaynak: [www.kalder.org.tr/%5Cgenel%5Cdownload%5C11%20Ulus al%20Kalite](http://www.kalder.org.tr/%5Cgenel%5Cdownload%5C11%20Ulus al%20Kalite) (Erişim: 07.01.2009).
- TAVŞANCIL, Ezel (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 399.
- TERREBERRY, Shirley (1968), “The Evolution Of Organizational Environments”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, pp. 590–613.
- THOMAS, J. Peter ve Robert H. Waterman (1987), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, İstanbul: Altın Kitaplar.
- THOMPSON, James D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- THOMPSON, J.B. (1990), *Ideology and Modern Culture*, Cambridge: Polity Pres.
- TOP, Mehmet ve Ömer Gider (2003), “Otonominin Hastane Yönetim Politikalarına Getirdikleri”, *Verimlilik Dergisi*, Vol. 4, pp. 147-168.
- TRICE, Harrison ve Janice Beyer (1984), “Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 653-669.
- TUITE, Matthew F. (1972), “Toward a theory of joint decision-making.”, In Matthew Tu ite, Roger Chisholm, and Michael Rad- nor, *Interorganizational Decision Making*. Chicago, pp. 9–19.
- TURK, H. (1973), *Interorganizational activation in urban communities: Deductions from the concept of system*, Washington, D.C: Rose Monograph Series of the American Sociological Association.
- TURNBULL, Sharon (2001), “Corporate Ideology-Meanings Andcontradictions For Middle Managers”, *British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 231–242.
- ULRICH, David ve Jay B. Barney (1984), “Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 471–81.

- ÜSDİKEN, Behlül (2007), “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, İçinde: Sargut, A.Selami ve Özen, Şükrü (2007), *Örgüt Kuramları*, İstanbul: İmge Kitabevi.
- VAN DE VEN, A. H. (1976), “On The Nature, Formation, And Maintenance of Relations Among Organizations”, *Academic Management Review*, Vol. 4, pp. 24–36.
- VAN DE VEN, A. H. ve Gordon Walker (1984), “The Dynamics of Interorganizational Coordination”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 4, pp. 598–621.
- VAUGHAN, Diane (1990), “Autonomy, Interdependence, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 225–257.
- VAUGHAN, Diane (1983), *Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct*, Chicago: University of Chicago Press.
- VELASGUEZ, Manuel (1988), *Business Ethics Concepts and Cases*, USA: Prentice Hall, Engle Wood Cliffs.
- WALTON, Richard E. (1965), “Two strategies of social change and their dilemmas”, *Journal of Applied Behavioral Science*, No. 1, pp. 167–179.
- WARREN, R.L. (1967), “The Interorganizational Field as a Focus for Investigation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.1, pp. 396–419.
- WATSON, T. J. (1994b). “Management Flavours Of The Month: Their Role In Manager’s Lives”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 889–905.
- WEBER, Max (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press of Glencoe.
- WEİCK, K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Mass.: Addison-Wesley.
- WEISS, Richard M. (1986), *Managerial Ideology and Social Control of Deviance in Organization*, New York: Praeger.

- WEISS, Richard M. ve Lynn, E. Miller (1987), “The Concept of Ideology in Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs?”, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 104–116.
- WHETTEN, David A. (1981), “Interorganizational Relations: A Review of the Field”, *The Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 1, pp. 1–28.
- WHETTEN, David A. ve Thomas K. Leung (1979), “The Instrumental Value of Interorganizational Relations: Antecedents and Consequences of Linkage Formation”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 325–344.
- WILLER, D., Lovaglia, M. J., ve Markovsky, B. (1997), “Power And Influence: A Theoretical Bridge”, *Social Forces*, Vol. 76, pp. 571- 603.
- WRONG, Dennis H. (1968), “Some Problems in Defining Social Power”, *American Journal of Sociology*, Vol. 73, No. 5, pp. 676–677.
- WILSON, J. (1973), *Introduction to Social Movements*, New York: Basic Books.
- WODAK, R. (Ed.) (1989), *Language, Power and Ideology: Studies in Political Discourse*, Amsterdam: Benjamins.
- WOOLARD, K.A. (1998), “Language ideology as a field of inquiry”, İçinde: Schieffelin, B.B., Woolard, K.A. ve Kroskrity, P.V., *Language Ideologies: Practice and Theory*, New York: Oxford University Press.
- YARCAN, Şükrü (2006), *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, 3. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- YASAİ-ARDEKANI, M. (1989), “Effects of Environmental Scarcity and Munificence On The Relationship of Context to Organizational Structure”, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 131–156.
- YILDIRIM, Engin (2007), “Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış”, İçinde: Sargut, A.Selami ve Özen, Şükrü (2007), *Örgüt Kuramları*, İstanbul: İmge Kitabevi.
- YETİŞ, Mehmet (1996), “İdeolojik Hegemonya Sorunsalı”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi S.B.E, Ankara.

YUCHTMAN, Ephraim ve Seashore Stanley E. (1967), “A System Resource Approach to Organizational Effectiveness”, *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 6, pp. 891–903.

ZARAKOL, Necla (2004), “Özel Sektörlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci”, Kaynak: [www.stgm.org.tr/docs/1123446289sosyalsorumluluk.ppt](http://www.stgm.org.tr/docs/1123446289sosyalsorumluluk.ppt) (Erişim Tarihi: 08.01.2009).

ZALD, Mayer N. (1969), “The power and functions of boards of directors: a theoretical synthesis”, *American Journal of Sociology*, Vol. 75, pp. 97–111.

ZEITZ, G. (1980), “Interorganizational dialectics”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 72–88.

[www.cfanac.org/pdf/ANAC\\_Core\\_Ideology\\_Envisioned\\_Future\\_and\\_Strategic\\_Plan.pdf](http://www.cfanac.org/pdf/ANAC_Core_Ideology_Envisioned_Future_and_Strategic_Plan.pdf) (Erişim Tarihi: 02.02.2009).

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAEF224863CBA28A8C> (Erişim Tarihi: 15.06.2009)



## EKLER

### EK 1: KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİLMESİNDE ÖRGÜTSEL İDEOLOJİNİN STRATJİK ROLÜNE İLİŞKİN OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Ülkemizde işletme biliminin özgün araştırmalarla donatılması ve işletme konusunda eğitim gören kişilerin daha sağlıklı bilgiler elde edebilmesi için akademik camiada sizlerin mesleki tecrübeleriniz büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda “İşletmelerarası Kaynağa Dayalı İlişkilerin Yönetimsel İnanç ve Değerlerle Olan Etkileşiminin İncelenmesi” temeline dayanan doktora tezi çalışmamı sizlerden gelecek bilgi ve tecrübelerle geliştirmek amacındayım. Bu anket çalışmasından elde edilecek bilgiler isme bağlı olarak açıklanmayacaktır ve başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Veriler işlendikten sonra imha edilecektir. Çalışmama verdiğiniz destek için şimdiden sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla.

Öğr.Gör.Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Dinçerler Turizm İşletmeciliği

ve Otelcilik Y.O. 60400 Zile/TOKAT

Tlf: 0 356 317 32 43 – 152 Fax: 0 356 317 13 89

GSM: 0 544 7212965

E-posta: [aziz.ozkoc@gmail.com](mailto:aziz.ozkoc@gmail.com)

**Not:** Bu araştırma sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız lütfen bu alana e-posta adresinizi yazınız:

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**İŞLETME VE KATILIMCILARLA İLGİLİ GENEL SORULAR**

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
2. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18–30 <input type="checkbox"/> 31–45 <input type="checkbox"/> 46–60 <input type="checkbox"/> 61 ve üzeri
3. Sektörde çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1–5 Yıl <input type="checkbox"/> 6–10 Yıl <input type="checkbox"/> 11–15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 Yıl ve üzeri
4. İşletmede çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1–5 Yıl <input type="checkbox"/> 6–10 Yıl <input type="checkbox"/> 11–15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 Yıl ve üzeri
5. Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlk öğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
6. Turizm eğitimi aldınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
7. (Turizm eğitimi aldıysanız) Turizm eğitiminin türü:	<input type="checkbox"/> Meslek Lisesi <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Sertifikasyon Programları <input type="checkbox"/> Yurt Dışı Eğitim <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
8. İşletmenizin Bulunduğu Bölge	<input type="checkbox"/> İç Anadolu B. <input type="checkbox"/> Marmara B. <input type="checkbox"/> Güney Doğu A. B. <input type="checkbox"/> Akdeniz B. <input type="checkbox"/> Ege B. <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu. B. <input type="checkbox"/> Karadeniz B.
9. İşletmenizin Türü	<input type="checkbox"/> Şehir Oteli <input type="checkbox"/> Kıyı Oteli <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz)
10. İşletmenizin Sınıfı	<input type="checkbox"/> 3 yıldız <input type="checkbox"/> 4 yıldız <input type="checkbox"/> 5 yıldız <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
11. İşletmenizin Statüsü	<input type="checkbox"/> Yerli-Bağımsız <input type="checkbox"/> Yabancı -Bağımsız <input type="checkbox"/> Yerli - Zincir <input type="checkbox"/> Yabancı - Zincir <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
12. İşletmenizde Görev Yapan Personel Sayısı	<input type="checkbox"/> 1–50 <input type="checkbox"/> 51–100 <input type="checkbox"/> 101–150 <input type="checkbox"/> 151 ve üzeri
13. İşletmenizin Faaliyet Süresi	<input type="checkbox"/> 1–5 yıl <input type="checkbox"/> 6–10 yıl <input type="checkbox"/> 11–15 yıl. <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL İDEOLOJİ**

**Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.**

<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. Üst yönetim, çevredeki fırsat ve tehditlerin, önceden tahmin edilmesi için, sistemli olarak araştırılması gerekliliğine inanır	1	2	3	4	5
2. Üst yönetim, çevredeki alternatiflerin yarar ve maliyetlerinin sistemli olarak değerlendirilmesi gerekliliğine inanır.	1	2	3	4	5
3. Üst yönetim, diğer yöneticilerle birlikte ortak karar almanın stratejik ve uzun vadeli önemine inanır.	1	2	3	4	5
4. Üst yönetim, tüm işletmede bilgi akışlarının serbest bir şekilde olduğu, açık iletişim kanallarına önem verir.	1	2	3	4	5
5. Üst yönetim, çalışmalarında bilimsel araştırma tekniklerinin uygulanmasına önem verir.	1	2	3	4	5
6. Üst yönetim, işletme için belirlenen değişikliklerin, bu değişikliklere dahil olmuş veya bu değişikliklerden etkilenecek çalışanlara açıklanması gerekliliğine inanır.	1	2	3	4	5
7. İşletme felsefesi, bireysel çabanın sosyal bir süreç içindeki katılıma bağlı olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
8. Üst yönetim, toplumun problemlerine çözüm getirecek fırsatların işletme tarafından gözlenmesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
9. Üst yönetim, toplumun beklentileriyle uyumlu bir şekilde, hayırsever bir tavırla hizmet verilmesi gerekliliğine inanır.	1	2	3	4	5
10. İşletme felsefesi, toplumsal amaçların hayata geçirilmesinde işletmelere büyük ihtiyaç olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
11. Üst yönetim, işletme içinde belirlenen kural ve prosedürlerin takibi için personel bulundurulması gerektiğine inanır ve buna özen gösterir.	1	2	3	4	5
12. İşletme felsefesi, iş koşullarındaki değişmelere rağmen doğru ve denenmiş yönetim prensiplerinin değiştirilmemesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
13. İşletme felsefesi, ürün ve hizmetler ile ilgili tüm kararların alınmasında sorumlu üst düzey yöneticilere olan güveni vurgular.	1	2	3	4	5
14. Üst yönetim sıkı çalışmayı, verimliliği ve otoriteye bağlılığı vurgular.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM				
ALGILANAN KAYNAK BAĞIMLILIĞI				
<b>a-) Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.</b>				
<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. Üst Yönetim, işletme ile ilgili kararlar alırken anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerin fikirlerini kullanır.	1	2	3	4	5
2. Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler dışında, işletme hedeflerine doğrudan katkı sağlayan başka kuruluşlar da vardır.	1	2	3	4	5
3. İşletme içi strateji ve hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasında anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler etki sahibidir.	1	2	3	4	5
4. Yönetimin yaşanan bir olay sonucu; “Biz böyle olsun istemedik ama anlaşmalı olduğumuz seyahat acentaları veya şirketler bunun böyle olmasını istediler” dediği zamanlar olmuştur.	1	2	3	4	5

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
YAPISAL KAYNAK BAĞIMLILIĞI	

<b>b-) Lütfen aşağıdaki soruları anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerle olan ilişkileriniz doğrultusunda yanıtlayınız.</b>	
1. Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla gerçekleşen satışların toplam satıştaki oranı:	
<input type="checkbox"/> % 1–20	<input type="checkbox"/> % 21–40
<input type="checkbox"/> % 61–80	<input type="checkbox"/> % 41–60
<input type="checkbox"/> % 81–100	
2. Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla elde edilen karın toplam kar içindeki payı:	
<input type="checkbox"/> % 1–20	<input type="checkbox"/> % 21–40
<input type="checkbox"/> % 61–80	<input type="checkbox"/> % 41–60
<input type="checkbox"/> % 81–100	
3. Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz <b>satış</b> yüzdesi:	
<input type="checkbox"/> % 1–20	<input type="checkbox"/> % 21–40
<input type="checkbox"/> % 61–80	<input type="checkbox"/> % 41–60
<input type="checkbox"/> % 81–100	
4. Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz <b>kar</b> yüzdesi:	
<input type="checkbox"/> % 1–20	<input type="checkbox"/> % 21–40
<input type="checkbox"/> % 61–80	<input type="checkbox"/> % 41–60
<input type="checkbox"/> % 81–100	

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>				
<b>KAYNAĞA BAĞIMLILIĞINI YÖNETME EĞİLİMİ</b>				
<b>Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki stratejilerin işletmenizde uygulanma sıklığınızı belirleyiniz.</b>				
Her zaman	Sıklıkla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1	2	3	4	5

1. Rekabetin az olduğu, çok sayıda turist ve acentanın bulunduğu alternatif pazarlar arama.	1	2	3	4	5
2. Coğrafi genişlemeye gitme	1	2	3	4	5
3. Diğer işletmelerle birleşmeye gitme	1	2	3	4	5
4. Sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirip benimseme.	1	2	3	4	5
5. Alternatif turizme dönük (kongre turizmi, sağlık turizmi gibi) pazarlara giriş yaparak o pazarlara yönelik ürün geliştirme	1	2	3	4	5
6. İnternet yoluyla sanal iletişim ağı oluşturma veya mevcut sanal pazarlama ağlarına dahil olma	1	2	3	4	5
7. İşletmeye özgü kampanyalar oluşturarak tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapma.	1	2	3	4	5
8. Doğrudan kişisel ilişkileri geliştirmek amacıyla sosyal sorumluluk projelerine katılma.	1	2	3	4	5
9. Sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan bireyleri işe alma.	1	2	3	4	5
10. Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerle yasal bir zemin oluşturmak için pazarlık görüşmeleri yapma.	1	2	3	4	5
11. Anlaşmalı seyahat acentaları veya şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurma.	1	2	3	4	5
12. Diğer otel işletmeleri ile ortak girişimler kurma ve koalisyonlar içine girme.	1	2	3	4	5
13. Mevcut faaliyet alanında alıcı ve müşterilerin alternatif arayışlarını sonlandırma.	1	2	3	4	5
14. Mevcut faaliyet alanında ticari birlikler oluşturma veya mevcut birliklere katılma.	1	2	3	4	5
15. Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurma.	1	2	3	4	5
16. Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için toplumsal norm ve değerlere başvurma.	1	2	3	4	5
17. Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için işletme içinde yeni departmanlar oluşturma (halkla ilişkiler, pazarlama gibi)	1	2	3	4	5
18. Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için departmanlar arası uyumsuzlukları önleyecek mekanizmalar kurma.	1	2	3	4	5
19. Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için oluşturulan departmanlara işinin ehli personel ve yöneticiler atama.	1	2	3	4	5
20. Yeni teknolojilere yatırım yapma.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Aziz Gökhan ÖZKOÇ, 1981 yılında Elazığ'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Elazığ iline bağlı okullarda tamamladı. 2003 yılında Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulundan mezun oldu. Lisans eğitimi süresince çeşitli otel işletmelerinde ön büro personeli olarak çalıştı.

2005 yılında “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Üretim Fonksiyonlarının İncelenmesi: Bulguların Etik Açısından Değerlendirilmesi” Konulu tezi ile Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans derecesi ve bilim uzmanı ünvanını aldı.

2006 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora eğitimine başladı. 2008 tarihinde Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. Yüksek lisans eğitiminden bu yana çeşitli bildiri, makale ve kitap çalışmalarına imza atan ÖZKOÇ, hala Gaziosmanpaşa Üniversitesi'ndeki görevine devam etmektedir.