

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Davut KARAMAN

ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Davut KARAMAN

ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ufuk DURNA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya, 2016

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Davut KARAMAN'ın bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ufuk DURNA (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Işık ÇİÇEK (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa KAVACIK (İmza)

Tez Başlığı : Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi:  
Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26.01.2016

Mezuniyet Tarihi : 04.02.2016

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

1.1	Sistem Yaklaşımı.....	5
1.2	Örgüt ve Çevre.....	11
1.2.1	Örgüt - Çevre İlişkisi.....	11
1.2.2	Çevre Kavramı.....	12
1.2.2.1	Örgütün Dış Çevresi.....	15
1.2.2.1.1	Örgütün Genel (Uzak, Makro) Çevresi.....	18
1.2.2.1.1.1	Politik Çevre.....	18
1.2.2.1.1.2	Ekonomik Çevre.....	20
1.2.2.1.1.3	Yasal Çevre.....	23
1.2.2.1.1.4	Demografik Çevre.....	24
1.2.2.1.1.5	Teknolojik Çevre.....	26
1.2.2.1.1.6	Uluslararası Çevre.....	28
1.2.2.1.1.7	Sosyokültürel Çevre.....	29
1.2.2.1.2	Örgütün İş (Görev, Yakın, Mikro) Çevresi.....	31
1.2.2.1.2.1	Rakipler.....	31
1.2.2.1.2.2	Müşteriler.....	33
1.2.2.1.2.3	Finansal Kuruluşlar.....	35
1.2.2.1.2.4	Tedarikçiler.....	36
1.2.2.1.2.5	Sendikalar.....	37
1.2.2.1.2.6	Yerel Yönetimler.....	38
1.2.2.1.2.7	İşgücü Piyasası.....	39
1.2.2.1.2.8	İkame Ürünler.....	40
1.2.2.2	Örgütün İç Çevresi.....	42
1.2.2.2.1	Yönetim.....	42

1.2.2.2.2	Çalışanlar (İşgücü).....	44
1.2.2.2.3	Örgüt Kültürü .....	46
1.3	Örgüt ve Çevresel Belirsizlik .....	50
1.3.1	Çevresel Belirsizliğin Boyutları .....	54
1.3.2	Çevresel Belirsizliğin Çeşitleri.....	55
1.3.2.1	Algılanan Çevresel Belirsizlik .....	55
1.3.2.2	Etki Belirsizliği .....	56
1.3.2.3	Karşılıklı Belirsizlik .....	57
1.4	Değişimler Karşısında Örgütün Çevreye Tepkisi.....	58
1.4.1	Çevreye Uyum Gösterme .....	58
1.4.2	Örgüt Yönetimi ve Örgütün Çevreyi Yönetme Eğilimi .....	62
1.4.3	Çevresel Faktörlerin Yönetilmesi.....	65
1.4.4	Çevresel Analiz Teknikleri.....	69
1.4.4.1	Bilgi Toplama.....	70
1.4.4.2	Varsayım Geliştirme .....	73
1.4.4.3	Tahmin Teknikleri.....	74
1.4.5	Örgüt ve Çevre İlişkileri.....	76
1.4.5.1	Örgütün Çevreye Etkisi.....	77
1.4.5.2	Çevrenin Örgüte Etkisi.....	79
1.4.5.3	Örgüt ve Çevrenin Karşılıklı Etkileşimi.....	79

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAYNAK BAĞIMLILIĞI

2.1	Kaynak Bağımlılığı Kuramı .....	86
2.2	Kaynak Bağımlılığı Kuramının Ortaya Çıkışı.....	87
2.3	Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları .....	92
2.3.1	Kaynak Bağımlılığının Öncü Araştırmaları .....	92
2.3.2	Kaynak Bağımlılığının Pfeffer ve Salancik (1978) Sonrası Araştırmaları.....	93
2.3.3	Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Türkiye'deki Gelişimi.....	95
2.4	Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temeli.....	97
2.5	Kaynak Bağımlılığı Kuramının Bileşenleri.....	99
2.6	Kaynak Bağımlılığı ve Yönetimsel Özerklik.....	100
2.7	Örgütler Arası İlişkiler.....	102
2.8	Bağımlılık ve Güç.....	104
2.8.1	Bağımlılık .....	104

2.8.2	Güç .....	107
2.8.3	Bağımlılığın Simetrisi .....	109
2.9	Kaynak Bağımlılığı Kuramı İle İlgili Farklı Bakış Açıları .....	111
2.10	Genel Değerlendirme ve Kurama Yönelik Eleştiriler .....	113
2.10.1	Genel Değerlendirme.....	113
2.10.2	Kurama Yönelik Eleştiriler.....	115
2.11	Literatür Araştırmaları.....	116

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Yöntemi ve Modeli.....	121
3.1.1	Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Tespit Edilmesi	121
3.1.1.1	Demografik Özellikler Değişkeni .....	121
3.1.1.2	Kaynak Bağımlılığı Değişkeni .....	122
3.1.1.2.1	Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Değişkeni .....	122
3.1.1.2.2	Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Değişkeni.....	123
3.1.1.3	Çevresel Belirsizlik Değişkeni.....	124
3.1.2	Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler .....	125
3.1.3	Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.....	126
3.1.4	Araştırmanın Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	128
3.1.5	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	131
3.1.6	Verilerin İstatistiksel Analizi.....	132
3.2	Araştırmanın Geçerliliği, Güvenirliliği ve Ölçklere Uygulanan Faktör Analizleri ....	133
3.2.1	Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Ölçeği .....	133
3.2.2	Algılanan Kaynak Bağımlılığı Ölçeği .....	135
3.2.3	Yapısal Kaynak Bağımlılığı Ölçeği.....	136
3.2.4	Çevresel Belirsizlik Ölçeği.....	136
3.3	Bulgular ve Yorumlar .....	138
3.3.1	Ölçklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	138
3.3.2	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler .	139
3.3.2.1	Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	139

3.3.2.2	Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	149
3.3.2.3	Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	153
3.3.2.4	Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	157
3.3.3	Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	166
3.3.4	Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri .....	171
3.3.4.1	Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	171
3.3.4.2	Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki.....	174
3.3.4.3	Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki.....	176
	<b>SONUÇ .....</b>	<b>178</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>193</b>
	<b>EK 1- Anket Formu .....</b>	<b>214</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>219</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Genel Olarak Sistem Yaklaşımı .....	9
Şekil 1.2 Açık Sistem Olarak Örgütler .....	9
Şekil 1.3 Bir Sistem Olarak Hizmet (Hava Yolu) İşletmesi.....	11
Şekil 1.4 Örgütün İç ve Dış Çevresi .....	15
Şekil 1.5 Örgütün Ekonomik Çevre Unsurları .....	21
Şekil 1.6 Örgütün Sosyokültürel Çevre Unsurları.....	30
Şekil 1.7 Lawrence ve Lorsch'un Farklılaşma ve Bütünleşme Modeli .....	53
Şekil 1.8 Örgüt-Çevre İlişkisi.....	60
Şekil 1.9 Çevre, Örgüt ve Örgütün Davranışları Bağlantısı .....	62
Şekil 1.10 Çevresel Belirsizlik Düzeyleri.....	67
Şekil 1.11 Dış Çevre ve Belirsizlik .....	68
Şekil 1.12 Örgüt Çevresi ile İlgili Bilgi Kaynakları .....	71
Şekil 1.13 Tahmin Teknikleri.....	75
Şekil 1.14 Örgüt ile Çevre Arasındaki İlişki Modeli.....	77
Şekil 1.15 Örgüt ile Çevre Arasındaki Göreceli Güç İlişkisi. ....	81
Şekil 2.1 İşletmenin Genel Amaçları.....	87
Şekil 2.2 Kaynak Bağımlılığının Nedenleri ve Örgüt Reaksiyonları .....	91
Şekil 3.1 Araştırma Modeli .....	125



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Dış Çevre Analizi.....	17
Tablo 2.1 Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları - Pfeffer ve Salancik (1978) Sonrası* .....	94
Tablo 2.2 Örgütlerin Dışsal Faktörlere Yönelik Bağımlılık Ağları .....	105
Tablo 2.3 Güç Dengesi ve Karşılıklı Bağımlılık Türleri.....	108
Tablo 2.4 Kaynak İlişkileri Tipolojisi .....	110
Tablo 3.1 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Turizm İşletme Belgeli Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı (2013) .....	127
Tablo 3.2 Araştırma Kapsamında Üst Düzey Yöneticileri İle Görüşme Yapılan Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı.....	128
Tablo 3.3 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bilgiler .....	130
Tablo 3.4 Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkileri Değerlendirme Kriterleri.....	133
Tablo 3.5 Cronbach’s Alpha Katsayısı Değerlendirme Kriterleri.....	133
Tablo 3.6 Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Ölçeği Faktör Yapısı.....	134
Tablo 3.7 Algılanan Kaynak Bağımlılığı Ölçeği Faktör Yapısı.....	135
Tablo 3.8 Yapısal Kaynak Bağımlılığı Ölçeği Faktör Yapısı .....	136
Tablo 3.9 Çevresel Belirsizlik Ölçeği Faktör Yapısı.....	137
Tablo 3.10 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Ortalamaları .....	138
Tablo 3.11 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Ortalamaları .....	138
Tablo 3.12 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Ortalaması.....	139
Tablo 3.13 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Ortalaması .....	139
Tablo 3.14 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	140
Tablo 3.15 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları .....	140
Tablo 3.16 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	141
Tablo 3.17 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	142
Tablo 3.18 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....	143

Tablo 3.19 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları .....	144
Tablo 3.20 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları.....	144
Tablo 3.21 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları .....	145
Tablo 3.22 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları .....	146
Tablo 3.23 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları .....	147
Tablo 3.24 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları .....	148
Tablo 3.25 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	149
Tablo 3.26 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları .....	149
Tablo 3.27 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	149
Tablo 3.28 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	150
Tablo 3.29 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....	150
Tablo 3.30 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları .....	151
Tablo 3.31 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları.....	151
Tablo 3.32 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları .....	151
Tablo 3.33 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları .....	152
Tablo 3.34 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları .....	152
Tablo 3.35 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları .....	152
Tablo 3.36 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	153

Tablo 3.37 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları .....	153
Tablo 3.38 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	153
Tablo 3.39 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	154
Tablo 3.40 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....	154
Tablo 3.41 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları.....	155
Tablo 3.42 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları .....	155
Tablo 3.43 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları .....	156
Tablo 3.44 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları .....	156
Tablo 3.45 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları .....	156
Tablo 3.46 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları .....	157
Tablo 3.47 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	157
Tablo 3.48 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları .....	158
Tablo 3.49 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	158
Tablo 3.50 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	159
Tablo 3.51 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....	159
Tablo 3.52 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları.....	161
Tablo 3.53 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları .....	161
Tablo 3.54 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları .....	164

Tablo 3.55 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları .....	165
Tablo 3.56 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları .....	165
Tablo 3.57 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları .....	166
Tablo 3.58 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik ve Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	167
Tablo 3.59 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik ve Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	169
Tablo 3.60 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik ve Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	170
Tablo 3.61 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Arasındaki İlişki .....	172
Tablo 3.62 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Etki ve Kontrol Stratejileri Arasındaki İlişki .....	172
Tablo 3.63 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Örgütsel Tasarım Arasındaki İlişki .....	173
Tablo 3.64 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Dışsal Bağlantılar Kurma Arasındaki İlişki .....	173
Tablo 3.65 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Arasındaki İlişki .....	173
Tablo 3.66 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki.....	174
Tablo 3.67 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki.....	175
Tablo 3.68 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki.....	176
Tablo 3.69 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki .....	176

**KISALTMALAR LİSTESİ**

C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör
F	: Varyans analizinde hesaplanan değer
f	: Frekans (Sıklık)
N	: Evren eleman sayısı
n	: Örnek kütle eleman sayısı
No	: Numara
p	: Anlamlılık düzeyi
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
S.S.	: Standart Sapma
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume
%	: Yüzde
$\Sigma$	: Toplam Sembolü
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama

## ÖZET

Kaynak bağımlılığı kuramı makro örgüt kuramlarından biri olup örgütlerarası kaynağa dayalı ilişkiler sonucu oluşması muhtemel asimetrik bağımlılık ve güç ilişkilerini incelemektedir.

Örgütler faaliyette buldukları çevreden sürekli etkilenmektedirler. Böyle bir durumda aşırı rekabetten dolayı örgütler, çevresel faktörlerdeki değişimlere göre stratejik faaliyetlerini yeniden gözden geçirmek durumundadırlar.

Bu çalışma, otel işletmeleri üzerinde çevresel koşulların oluşturduğu çevresel belirsizlik durumlarının işletmelerin kaynak bağımlılığı stratejileri üzerine etkilerini konu edinmektedir.

Araştırma kapsamında Türkiye genelindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri ile CATI sistemi kullanılarak görüşülmüş ve toplam 543 sağlıklı veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS for Windows 21,0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezleri kapsamında elde edilen sonuçlar ise aşağıda sunulmuştur:

- Çevresel belirsizliğin, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini artırdığı; buradaki artışın en temel kaynaklarının ise çevresel belirsizlik faktörlerinden "hükümet ve politikalar" ile "teknoloji ve inovasyon" boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Çevresel belirsizliğin, algılanan kaynak bağımlılığını artırdığı; buradaki artışın en temel kaynaklarının ise çevresel belirsizlik faktörlerinden "hükümet ve politikalar" ile "Teknoloji ve inovasyon" boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Çevresel belirsizliğin, yapısal kaynak bağımlılığını artırdığı; buradaki artışın en temel kaynaklarının ise çevresel belirsizlik faktörlerinden "hükümet ve politikalar", "ürün pazarı ve talep" ile "teknoloji ve inovasyon" boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Bağımlılığı, Çevresel Belirsizlik, Otel İşletmeleri.

**SUMMARY**  
**EFFECTES OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON RESOURCE**  
**DEPENDENCE: A RESEARCH ON HOTEL BUSINESSES**

Resource Dependence Theory, one of the macro–organizational theories, examines the possible asymmetric power relations results of the formation of interorganizational relationships based on resource dependence.

Organizations are constantly influenced by the environment in which they operate. In such a case, due to excessive competition, organizations are obliged to rethink their strategic activities owing to changing environmental factors.

In this study; three, four and five star hotel general managers or senior executives were interviewed using the CATI system and was obtained a total of 543 healthy data. The obtained data were analyzed using SPSS for Windows 21.0.

The research results obtained under the hypothesis is as follows:

- It was concluded that environmental uncertainty increases the tendency to manage the resource dependency and the main reasons for the increase are the “government and politics” and “technology and innovation”.
- It was concluded that environmental uncertainty increases the perceived resource dependency and the main reasons for the increase are “government and politics” and “technology and innovation”.
- It was found that environmental uncertainty increases the structural resource dependency and the main reasons for the increase are “government and politics”, “product market and demand” and also “technology and innovation”.

**Keywords:** Resource Dependence, Environmental Uncertainty, Hotel Businesses.

## ÖNSÖZ

Birçok çalışmayı biri yaptı gibi görünse bile, mutlaka O birini, biri yapan ve çalışmanın da gizli mimarı olan birileri vardır. Bahsedilen bu birilerinin genel özellikleri ise fedakârca, bıkmadan, usanmadan çalışmak ve çalıştırmaktır. Böylece dünyaya yapabilecekleri en büyük güzellik olan olumlu yönde katkı sağlamayı, yaşam ilkesi edinmiş kişiler ortaya çıkmaktadır. Yaşamadan yaşatamazsınız düşüncesine sahip kişilerin ışığında dünya daha güzel, daha yaşanabilir bir hal alacaktır. İşte bu yönde geleceğimize yön veren, ışık olan insanlardan sadece birkaçından burada bahsetmek istiyorum.

Öncelikle doktora yeterlilik sürecinden beri titiz bir çalışma disiplini içinde yer almamı sağlayarak, bu çalışmamın ortaya çıkmasının en temel mimarlarından ilk danışman hocam olan Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU'na, çalışma kapsamında vermiş olduğu katkılardan dolayı Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR'e, çalışmamın başından itibaren hem çalışma hem de günlük yaşam için desteklerini esirgemedi, gerekli motivasyonu sağlayarak güç veren Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL'a, zaman zaman tez izleme jürisinde olsun ya da olmasın her aşamada fedakarca araştırmanın gidiş yönü ile ilgili değerli fikirlerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN'e, bu çalışma kapsamında sonradan aramıza katılmasına rağmen çalışmama her anlamda destek veren Yrd. Doç. Dr. Işık ÇİÇEK'e, tezin genel anlamda düzenlenmesi ve eksikliklerinin giderilmesi kapsamında sağladığı destek için Yrd. Doç. Dr. Mustafa KAVACIK'a, çalışmama fahri bir danışman gibi uzaktan da olsa her türlü desteği veren ve bu çalışma kapsamında tanıştığımız Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a çok teşekkür eder, şükranlarımı sunarım. Ayrıca gerek teze ilgili gerekse tez dışındaki çalışmalara olan katkı ve destekleri için Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN'e çok teşekkür ederim.

Çalışmamın en kritik bir anında yeni danışmanım olan Prof. Dr. Ufuk DURNA hocama çalışmamın daha somut hale gelmesini sağlaması, sonuca yürüyerek değil koşarak ulaşmamı sağlayacak bir yol göstererek yapmış olduğu kılavuzluk görevi için, her daim göstermiş olduğu özverili yardımları ve destekleri için sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma dışında hayatıma katkı sağlayan ve her an desteklerini yanımda hissettiğim kişiler olan; akademisyen olabilmek için örnek aldığım Yrd. Doç. Dr. İsmet TİTİZ'e, hayata bakışımında değişim sağlayan Rafiye-Hüseyin ÇİÇEK çiftine minnet duygularıyla teşekkür ederim.

Her insanda olduğu gibi benimde hayata tutunmamda büyük rol oynayan, maddi-manevi hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, “gerekirse ceketimi satar, yine okuturum” diyebilme



düşüncesini ve eylemini gösteren çok kıymetli abim başta olmak üzere tüm aileme; ister akademik çalışma sırasında, isterse de günlük yaşamda her daim destek olan, zaman zaman çekilmezleri çeken, mutluluk kaynağım, hayat arkadaşım ve can yoldaşım olan çok değerli eşim Yasemin ÖZCAN KARAMAN'a ne kadar teşekkür etsem azdır, iyi ki ailemsiniz, iyi ki varsınız...

**Davut KARAMAN**

**Antalya, 2016**



## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz milenyum çağının vazgeçilmez kavramlarından biri haline gelen “küreselleşme, globalleşme” gibi ifadeler günümüz yaşamının ayrılmaz unsurlarıdır. Her geçen gün dünya artan teknoloji ve rekabet koşulları altında hızla küçülmeye devam etmekte, dünyadakilerin yaşam kaynağı olan mal ve hizmetleri üreten işletmeler de dahil olmak üzere her canlı da buna uyum sağlama çabası içindedirler.

Küreselleşme ile ülkeler arası sınırlar resmen olmasa da günlük hayat açısından ele aldığımızda kalkmış gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Çünkü dünyanın bir ucunda yaşanan herhangi bir olay, bir değişim; tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Nitekim 2008-2009 yıllarında ortaya çıkan ekonomik kriz belirtileri ABD kaynaklı olmasına rağmen, tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Hatta bazı Avrupa ülkeleri başta olmak üzere iflasın eşiğine gelen ülkeler ortaya çıkmıştır.

Görülmektedir ki dünya üzerinde bulunan her şey birbirinin etkisi altında kalmaktadır. Bu etki yere, zamana ve şartlara göre taraflar arasında farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Yaşanan etkileşimlerden tarafların bir kısmı kazançlı çıkarken, bir kısmı da kayıplarla çıkmaktadır. Hangi tarafın kazançlı, hangi tarafın kayıpla çıkacağı ise tarafların gücüne bağlıdır. Güç hegemonyasının yaşandığı bir dünyada, güçlü olan genellikle her daim kazanmaktadır. Bu nedenle dünya üzerindeki hemen hemen her şeyin en temel hedeflerinden biri güç sahibi olmak, güçlü kalabilmek haline gelmiştir.

İnsanlar insanlardan, işletmeler işletmelerden, devletler devletlerden üstün olabilmek için kendilerine güç sağlayacak her şeyin yapılabildiği bir dünyada, işletmelerin devamlılık misyonunu ifa edebilmeleri çokta kolay olmamaktadır. Bir işletmenin faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi ve topluma gerekli hizmetleri vererek kazanç elde edebilmesi için gerekli en önemli hususlardan biri işletme dışında yaşanan olayların olumsuz etkilerini minimize etmektir. Çünkü işletmeler açık sistem gereğince, faaliyetleri sırasında sürekli işletme dışı unsurlar ile gerek hammadde vb. tedariki için gerekse üretilen mal ve hizmetlerin müşterilere sunulması için işbirliği içindedirler. Bu durum ise işletmeyi çevresine karşı bağımlı hale getirmektedir.

Günümüzde yaşanan yoğun, acımasız ve çoğu zamanda kıran kırana rekabet ortamında işletmeler ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek için her geçen gün daha fazla çevrelerine bağımlı hale gelmektedirler. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmek için, işletme çevresinde bulunan kaynaklara olan bağımlılık derecesi olarak ifade edilen kaynak bağımlılığı, günümüz işletmelerinin en önemli, en hassas konularından biri haline gelmiştir.

Bu nedenle, kaynak bağımlılığı teorisi işletmenin ihtiyacı olan kaynakların güvenilir bir biçimde ve sürekli olarak tedarik edilebilmesi ile ilgilenmektedir. Kaynak tedarikinde yaşanacak en küçük aksamalar bile işletmenin temel misyonlarını (süreklilik, karlılık, topluma hizmet) ifa etmesini engelleyebileceğinden dolayı, işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri kaynak akışında istikrarı sağlamak ve ortaya çıkabilecek kaynak belirsizliklerini gidermek için gerekli çalışmaları yapmaktır.

İşletmelerin ihtiyacı olan kaynakların sağlanmasında önem taşıyan başka bir etken ise çevresel faktörlerdir. Çünkü çevresel şartlarda ortaya çıkabilecek belirsizlikler hem örgütsel ve sektörel, hem de ulusal kapsamda ortaya konulan hedeflere ulaşılmasında büyük risk doğurmaktadır. Belirsizliklerin getirmiş olduğu risklerle mücadele etmek ise, işletme yöneticilerinin en çok zorlandıkları alanlardan biridir. Böyle bir süreçte işletme yöneticilerinin almış oldukları örgütsel veya sektörel kapsamdaki kararlar ile belirsizlikler bertaraf edilmeye ve belirsizlik ortamının getireceği zararların asgari düzeye indirilmesi amaçlanmaktadır.

Çevresel belirsizliklerin etki düzeyleri sektörler arasında farklılık göstermektedir. Bazı sektörler çevresel belirsizliklerden daha az etkilenmekle birlikte bu araştırma kapsamında da ele alınan turizm sektörü ise bu belirsizliklerden en hassas seviyede etkilenen bir sektör konumundadır. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte turizm sektörünün diğer sektörlerle göre çevresel faktörlere olan bağımlılık düzeyinin daha yüksek olmasından kaynaklanmakta ve anlık değişimler sektöre anında yansımaktadır. Örneğin yaşanacak bir savaş, ekonomik kriz, doğal afet ihtimali bile, her ne kadar ilgili sorunlar yaşanmamış olsa bile anında rezervasyon iptallerine neden olabilmektedir. Bu durum ise zaten sezonluk olarak faaliyet gösteren turizm sektörünün en az bir yılını kayıpla geçirmesine neden olmaktadır.

Bu nedenle özellikle genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri başta olmak üzere, tüm yönetim kademelerinde görev yapan turizm sektörü yöneticilerinin çevresel faktörleri anlama, algılama, yorum ve analiz tarzı, yaşanan belirsizlik atmosferinde almış oldukları hem örgüt içi hem de örgüt dışı kararlar işletmenin, sektörün ve ülkenin geleceği açısından çok büyük öneme sahiptir. Çevresel belirsizlik faktörlerinin işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı olumsuz etkileri asgari düzeye indirmek ve mevcut belirsizliklerden yönetim kararları ile fırsat oluşturabilmek için öncelikle üst yönetimlerin belirsizlikleri doğru algılaması, yorumlaması ve analiz etmesi gerekmektedir.

Son yıllarda büyük bir değişimin ve gelişimin yaşandığı ülkemizde ve ülkemizi yakından etkileyen coğrafi alanda; turizm sektörü, ulaşılmak istenen 2023 hedefleri kapsamında da büyük önem taşımaktadır. Yaşanan bu siyasi, ekonomik ve teknolojik alanlarındaki değişimlerden şüphesiz en çok etkilenen sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Son zamanların gözlemlenmesi ile hem Türkiye hem de dünya da önümüzdeki yıllarda da

yeni muhtemel değişim ve belirsizliklerin yaşanması kaçınılmazdır. Bu açıdan ele aldığımızda turizm otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel faktörlerin mevcut durumunu ve geleceğini nasıl gördüğü, turizm sektörünün ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bundan sonraki süreçlerini direkt olarak etkileme gücüne sahiptir. İşletme yöneticileri çevresel faktörlerin mevcut durumunu ve geleceğini ne kadar belirsiz ve karmaşık görürlerse, işletmelerin ve ilgili sektörün geleceğini etkileyecek stratejik kararların kapsamını da o derece farklı hale getireceklerdir.

Örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinin belirleyicisi de çevresel belirsizlik algılamalarıdır. Çünkü işletme sürekli olarak dış çevre ile interaktif bir faaliyet yürütmektedir. İşletmenin her daim ihtiyaç duyduğu birtakım kaynaklar bulunmakta ve işletme bu kaynaklarla geleceğe yürümektedir. Yöneticiler, işletmenin geleceğini belirsiz gördükleri çevresel etmenler üzerine daha fazla yoğunlaşarak, işletmeleri için bu etmenlerin doğurduğu riskleri minimize etmeye çalışırlar.

Bu çalışma, Türkiye’de turizm sektöründe üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde faaliyet gösteren üst düzey yöneticilerin çevresel belirsizlik algı düzeyleri ile işletmenin kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt – çevre ilişkisi, çevre unsurları ve çevresel belirsizlik teorik olarak ele alınmış olup, örgüt – çevre etkileşimi incelenmiştir.

İkinci bölümde ise kaynak bağımlılığı kuramının ortaya çıkışı, kuramın gelişimi, kurama yöneltilen eleştiriler ve literatür çalışmalarından örnekler sunulmaktadır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi, model ve hipotezler, istatistiki analizler (faktör analizleri, korelasyon, regresyon vb.) ile değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular yorumlanarak sonraki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

İki bin yılı aşkın süredir canlıların yaşadığı dünyaya baktığımız zaman sürekli bir değişim içinde olduğunu görürüz. Bu değişimlerden dolayı sürekli bir çağ kapanıp bir çağ açılmaktadır. Günümüze bu perspektiften baktığımızda ise artık bilgi çağının da kapanmak üzere olduğunu, bilgiyi etkin ve verimli kullanma çağına geçiş sürecinde olduğumuz söylenebilir. Çünkü önceki yıllarda insanların çok ciddi bir bilgi gereksinimi var iken, günümüzde ise teknoloji alanında ve enformasyondaki gelişmeler sayesinde bilgi üretmenin, üretilen bilgiye ulaşmanın daha kolay olduğu bir süreçte, bilgi çağının hemen hemen misyonunu tamamladığı görülmektedir. Artık öylesine yeni şeyler yapmak gerekir ki üretilmiş bilgiler ışığında daha önce denenmemişleri denemek, denenmişleri de farklı şekillerde denemenin kaçınılmaz olduğu bir zaman dilimindeyiz.

Her türlü üretimin (mal, hizmet) temel kaynağı olan örgütlerin de duyarsız kalmaması gereken en önemli noktalardan biri de örgüt dışında yaşanan değişimlerin analiz edilmesi ve buna gereken uyumun sağlanmasıdır. Aksi takdirde içinde bulunduğu çevreden bağımsız olarak hareket eden örgüt güncel değişimlere ayak uyduramama ve her geçen gün hızla artan rekabet koşullarında arka sıralarda yerini almak gibi bir durumla karşılaşabilecektir. Çünkü son yıllarda şiddetle yaşanan küresel gelişim ve değişimler, geleneksel rekabet ve rekabet gücü anlayışının farklılaşmasına neden olmaktadır (Bahar ve Kozak, 2005, s. 56).

Geçmiş yıllarda ülke içindeki sınırların kalkması ile artan rekabet koşulları günümüzde de ülkeler arası sınırların kalkması ile daha da artmaktadır. Bu nedenle dünya her geçen gün teknolojik gelişmelerin de sağladığı büyük katkıyla daha da hızlı küçülmeye devam etmektedir. Bu durumun ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan biri ise aynı hızla rekabetin artmasıdır. Bunun sonucunda ise örgütler iki tercihle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlardan biri "Ya rekabet edip ayakta kalacaksın", diğeri ise "Ya da piyasadan çekileceksin". Bir örgütün piyasadan çekilmesi örgütlerin kuruluş amaçlarından biri olan "süreklilik ilkesi"ne (Can vd., 2013, s. 33) aykırıdır. O yüzden örgütlerin ne pahasına olursa olsun ayakta kalabilecek stratejiler uygulaması gerekmektedir. Günümüzde örgütlerin yaşaması için ihtiyaç duyulan nefesin kaynağı, örgütlerin elde ettiği rekabet gücüne bağlıdır. Bir örgütün rekabet gücünü kaybetmesi demek yaşamını kaybetmesi demektir.

Rekabet ortamı ile daha üretken hale gelen örgütler, mevcut üretimlerini nitelik ve nicelik bakımından geliştirirken daha önce üretmediklerini de üretme eğiliminde bulunurlar. Çünkü örgütün dış dünyasında yaşanan değişimler bunu gerektirmektedir. Örgüt dış çevresini

sürekli etkin bir şekilde izleyerek kendi stratejilerini buna göre şekillendirmek durumundadır. Örgütün çevresinde yaşanan değişimlere duyarsız kalması durumunda ise hızla büyüyen rekabet koşulları karşısında kaybolmaya yüz tutan bir örgüt konumuna gelebilecektir.

Örgüt temel misyonu kapsamında ya yaşanan rekabete uymak zorunda kalacaktır ya da kendi yarattığı rekabetçi ortam karşısında diğer örgütlerin tavrını bekleyecektir. Rekabette önde olmanın yolu değişime ayak uydurmakla değil, değişime öncü olmaktan geçer. Bunu sağlayacak temel düşünce ise inovatif düşünce sisteminin örgüte entegre edilmesidir. Bu sayede çevresinden bağımsız olarak düşünilemeyen örgüt hem çevresine en hızlı şekilde uyum sağlama bakımından hem de çevresine karşı değişimde yaptığı liderlik bakımından öncü olabilecektir.

Bu bölümde öncelikle sistem yaklaşımı ve açık sistem yaklaşımı ele alınacaktır. Çünkü örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesi için sahip olduğu kaynaklar tamamen yeterli olmamakla birlikte bunun yanında örgüt çıktılarını da çevresinde değerlendirmek zorundadır. Sürekli örgüt dışı çevreyle temas halinde bulunulmasının getirdiği bir sonuç olarak, öncelikle sistem yaklaşımı ve açık sistem yaklaşımı izah edilecektir. Daha sonra örgüt çevre ilişkileri, çevredeki değişimler ve ortaya çıkan çevresel belirsizlik ile örgütün karşı karşıya kaldığı durumlar ele alınacaktır.

## 1.1 Sistem Yaklaşımı

Biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistemler Teorisi"nden sonra 2. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularına yeni bir bakış açısı hakim olmuş ve "Sistemler Yaklaşımı" (System Approach) olarak bilinen bu yeni düşünce ortaya çıkmıştır. Bu düşünce tarzına göre, olayları sadece belirli bir açıdan ele almak yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde, diğer olaylarla ilişkili olarak inceleyerek olayları daha iyi anlama ve analiz etme bakımından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 2011, s. 247).

Sosyal bilimciler sistem kavramını fen bilimlerinden (galaksi sistemleri, biyolojik sistemler vb.) alarak kendi alanlarına uygulamaya çalışmışlardır. Sistem kavramı genel olarak ifade edilecek olur ise; "birbirleriyle ilişkili iki veya daha fazla alt birimlerden (sistemlerden) oluşan, alt birimlerin aynı zamanda dış çevre ile de ilişkisi olan, çalışma özellikleri bakımından belirli bir sınırı olan örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün" şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 1991, s. 43).

Sistem yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları ve bu parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini birlikte incelemektedir. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı, herhangi bir olaya bir bütün olarak bakmakla birlikte bunun yanında bütünü oluşturan parçaları da göz ardı

etmemektedir. Sistem yaklaşımı ile aşağıdaki soruların cevabına ulaşılmaya çalışılmaktadır (Koçel, 2011, s. 248-249).

- Bu sistemi oluşturan önemli parçalar (alt birimler) nelerdir?
- Bu parçalar arası ilişkileri sağlayan, uyumu artıran süreçler nelerdir?
- Sistemin gerçekleştirmeye çalıştığı nihai amaç/amaçlar nedir/nelerdir?

Bu sorulara göre bir bütün olarak insan vücudu ile ilgili bir değerlendirme yapılmak istenirse, şu şekilde ifade edilmektedir.

- İnsan vücudundaki önemli alt birimler genel olarak sinir sistemi, solunum sistemi, dolaşım sistemi, sindirim sistemi ve kas sistemi gibi birçok alt sistemler şeklinde ele alınabilir.
- Her bir sistemin sağlıklı çalışması diğer sistemlere olumlu katkı sağlar iken, örneğin bir sindirim sisteminin sağlıklı çalışmaması muhtemelen solunum veya başka bir sistemin de sağlıklı çalışmasını engelleyecektir.
- İnsan vücudundaki sistemin gerçekleştirmeye çalıştığı en temel amaç ise sağlıklı bir yaşam sunabilmektir. Bu da tabii ki alt sistemlerin sorunsuz çalışması ile mümkündür.

Yukarıdaki örnekte insan vücudunun bir bütün olarak ele alınıp, bu bütünü oluşturan alt sistemler arası ilişkiler incelenerek sağlıklı bir yaşam amaçlanmıştır. Fakat burada yeterince bahsedilmeyen bir nokta ise sağlıklı bir yaşam için bütünü oluşturan alt sistemlerin görevini tam olarak yapmasının yanında; insanı, yaşadığı ortamda etkilemektedir. İnsan vücudundaki sistemlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar (temiz hava, yiyecek, içecek) dış ortamlardan elde edilmektedir. Dolayısıyla bu önemli nokta göz ardı edilmemelidir.

Sistem kavramını daha iyi algılayabilmek için bir sınıflandırma yapmak yararlı olacaktır. Kenneth Boulding (1956), yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru olmak üzere belirli bir hiyerarşik düzen içinde aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Eren, 1991, s. 43-44):

- Statik yapı düzeyindeki sistemler; masa, sandalye, binalar gibi.
- Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi; güneş sistemi, yıldız sistemi gibi.
- Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik (kendi kendini ayarlayabilen) sistem; makineli tüfekler, termostat, şamandıra gibi.
- Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi açık olan sistem; hücreler gibi.
- Genetik - toplumsal düzey sistemi; çevresiyle etkileşim halinde olan fakat hareketli olmayan bir sistem türüdür. Bitkiler gibi.

- Hayvan sistemi; çevresiyle etkileşim halinde olan, artan hareketliliğe sahip, kendinin farkında olan ve yaşamak için yiyecek arayıp tehlikelerden kaçan, güvende hissettiği yere sığınan bir sistemdir.
- İnsan sistemi; çevre ile etkileşim, hareketlilik, kendinin farkında olmasıyla birlikte dil ve işaret yöntemiyle de daha geniş alanda etki düzeyine sahip bir sistemdir.
- İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler; aile, okul, arkadaş grubu, millet, ordu gibi her insanın kendisi bir insan sistemi olmasının yanısıra sosyal sistemlere de girerek onun bir parçası veya alt sistemi olmaktadır.
- Fizik ötesi sistemler; nedeni tam olarak açıklanamayan olaylardır. Varlıkları kabul edilmekle birlikte sistematik yapıyı ve ilişkileri ortaya koyarlar ancak matematikteki bağıntı ve postülalar (ispat edilmeye gerek duyulmadan doğru olarak benimsenen önerme, <http://www.turkcebilgi.com>) gibi bunları ispatlamak mümkün olmamaktadır.

Görüldüğü üzere yeryüzünde farklı şekillerde ele alınan/alınabilecek birçok sistem yapıları vardır. İnsan yaşamının ve sağlığının devamı için gerekli şartlar olarak ifade edilen (Sadullah, 2009, s. 22) ve sınırsız olan insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla doğada kıt olarak bulunan, insanlara yararlı olan mal ve hizmetleri üretebilmek için (Çetin, 2013, s. 5) iki veya daha fazla bireyin ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla, bireylerin işbirliği ile kurulan örgütler (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 22) de sistemin bir parçasıdır. Örgütlerin sistemler ile ilişkisini ele aldığımızda şöyle bir tanım yapmak uygun olacaktır (Eren, 2008, s. 55-57):

*"Bir sistem olarak örgüt; belirli amaçlara ulaşmak için faaliyete geçen, çeşitli girdilerden faydalanan, sağladığı kaynaklardan bir dizi işlemlerle çıktılar elde eden ve bu faaliyetleri düzenli bir şekilde gerçekleştirebilmek için geri bildirimde bulunan alt sistemler bütünüdür."*

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların ortaya çıktığı birimleri birbirleri ile ilişkili şekilde ele alan bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile sistem yaklaşımı, örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele almaktadır (Kozak, 2009, s. 15). Örneğin örgütün faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi için gereksinim duyduğu parçalar olarak insan faktörü (çalışanlar), makineler (araç gereçler), maddi kaynaklar (finansman), görevler (iş tanımları), formal (biçimsel) yetki ilişkileri ve küçük informal (biçimsel olmayan) gruplar sayılabilir. Buradan da anlaşıldığı gibi örgüt ana (temel) sistemi, diğer parçalar ise alt sistemi oluşturmaktadır. Ana sistem birbirleri ile bağımlı ve ilişkili diğer alt sistemleri kapsamaktadır.

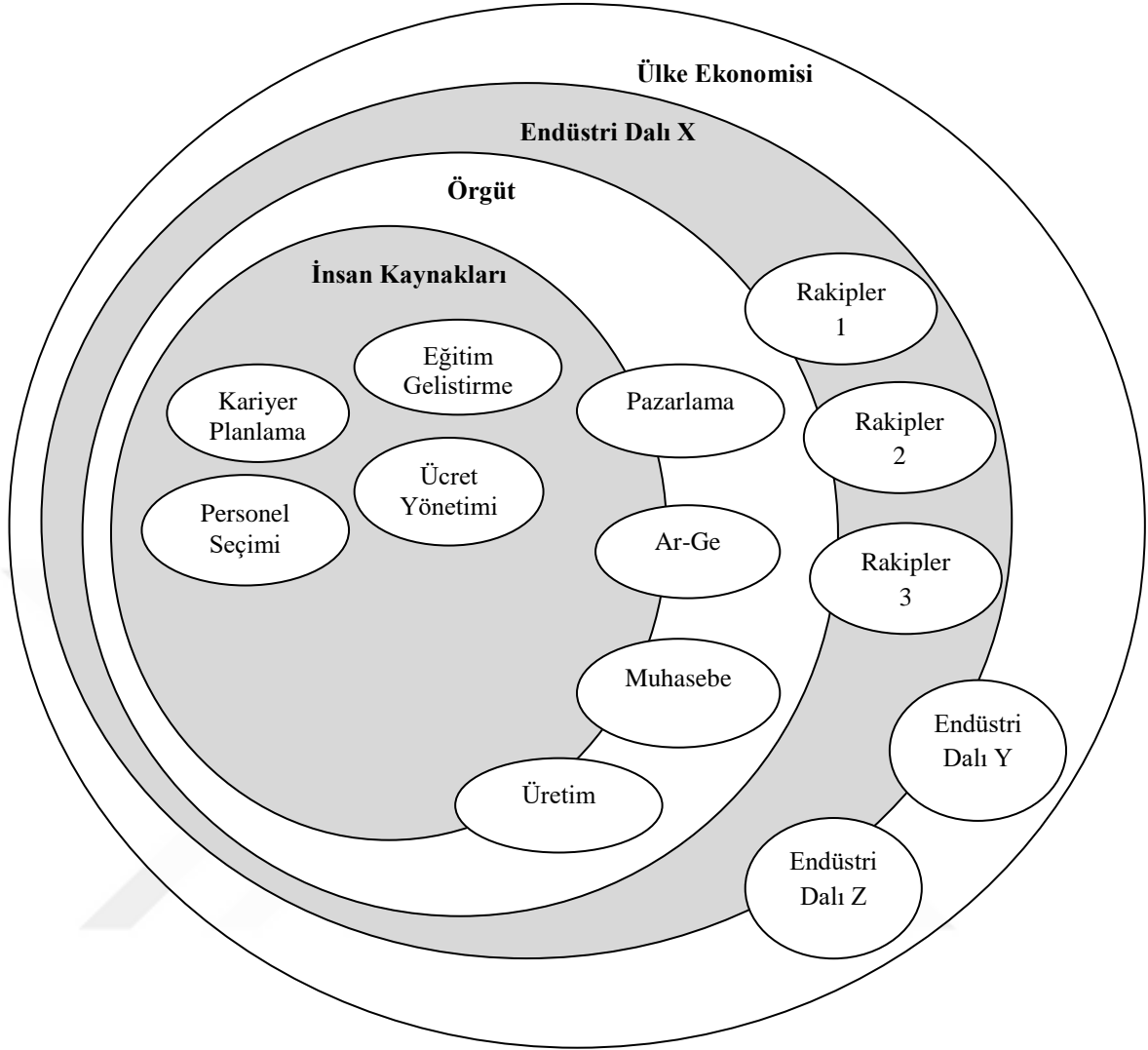


Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarını yerine getirerek gerçekleştirir. (Koçel, 2011, s. 249).

Yönetim bakımından ele alındığında sistem yaklaşımı geleneksel yaklaşımın katı ve kapalı görünümünü değiştirmekte, yönetime açıklık ve esneklik getirmektedir. Böyle bir yapı içinde, yönetici olayları değerlendirirken tek yönlü olmaktan kurtulmakta ve olayları analiz ederken mevcut bütün faktörleri, bunlar arasındaki ilişkileri ve örgüt dışı çevre etkilerini de göz önünde bulundurma yeteneğine sahip olmaktadır. Örgütü bir ana sistem olarak kabul ettiğimiz zaman örgüt içindeki çeşitli görevleri üstlenen pazarlama, insan kaynakları, muhasebe gibi bölümleri birer alt sistem olarak ele almak gerekir. Bu alt sistemleri birleştiren ve örgütte yönetsel bütünlüğü sağlayan ise örgütü bir sinir sistemi gibi saran iletişim araçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 113).

Ülkedeki sosyal sistemin bir alt sistemi olarak incelenmesi mümkün olan ülke ekonomisini ele aldığımızda, birçok farklı endüstri dalından oluştuğunu görürüz. Her endüstri dalının alt sisteminde ise örgütler yer almaktadır. Örgütü ana sistem olarak kabul ettiğimizde ise yukarıda bahsedildiği gibi örgütü oluşturan birimlerde örgütün alt sistemi olmaktadır. Tüm bu durumlar aşağıdaki Şekil 1.1’de daha açık bir şekilde görülmektedir (Koçel, 2011, s. 249).

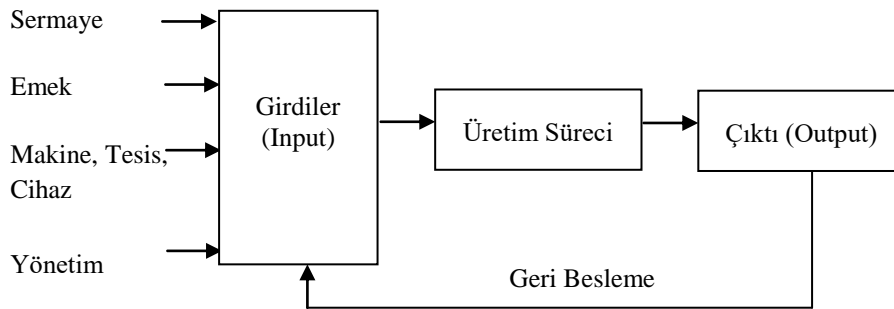
Şekil 1.1’i ülkemiz ve bu çalışma açısından ele aldığımızda; karma ekonomik sistemin geçerli olduğu bir ekonomi ve bunun alt sistemini oluşturan tarım, sanayi ve hizmet gibi farklı endüstri kollarından oluşmaktadır. Hizmet endüstri dalında çalışmamızın da konusu gereği incelen alt sistem olarak otel işletmeleri ve bunun yanında diğer rakip otel işletmeleri bulunmaktadır. Her bir otel işletmesinin kendine özgü alt sistemlerini oluşturan birimleri (insan kaynakları, pazarlama vb.) ve bu birimlerin kendi faaliyet alanlarına özgü departmanları (personel seçimi, ar-ge vb.) bulunmaktadır.



**Şekil 1.1 Genel Olarak Sistem Yaklaşımı**

**Kaynak:** Koçel, 2011, s. 249.

Sistem yaklaşımı kuramına göre örgütler, Şekil 1.2’de olduğu gibi çevreden ihtiyacı olan girdileri alarak, bu girdileri belirli bir üretim (dönüşüm) sürecinden geçirerek tekrar çevreye çıktı (mal ve hizmet) olarak sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan toplumsal bir sistemdir (Budak ve Budak, 2004, s. 92; Eren, 2010, s. 45).



**Şekil 1.2 Açık Sistem Olarak Örgütler**

**Kaynak:** Budak ve Budak, 2004, s. 92; Eren, 2010, s. 45.

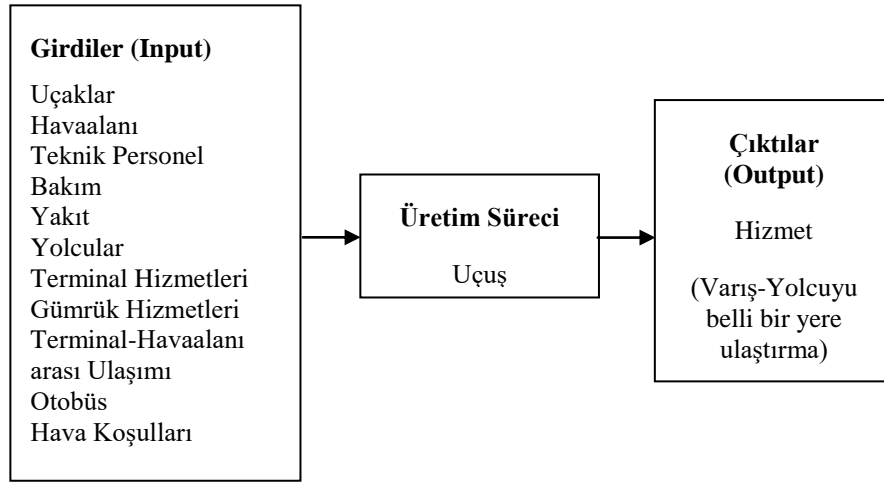
Yukarıda Şekil 1.2’de görüldüğü gibi örgütler açık sistemlerdir. Açık sistemde, örgütler dış çevresinin etkisi altında kalmakta ve ondan enerji, bilgi ve malzeme vb. tedarik etmektedir (Aktaş, 2002, s. 83). Başka bir ifade ile örgütler; diğer sosyal sistemlere bağımlıdırlar. Bu yüzden aldıkları tüm kararlarda tamamen bağımsız olarak hareket edemezler (Can vd., 2013, s. 7).

*Açık sistem*, örgüt çevresinden (environment) veya başka sistemlerden enerji, emek, bilgi ve teçhizat gibi ihtiyaç duyduğu üretim faktörlerini (girdileri, input) alarak bunları üretim sürecinde işler ve üretilen çıktıları (mal/hizmet, output) tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir. Yani açık sistemde örgütler, örgüt dışı birimlerle sürekli etkileşim halinde olmasından dolayı değişim kaçınılmazdır (Ertürk, 2009b, s. 31-32; Koçel, 2011, s. 252-253).

Açık sistem olarak kabul edilen örgütlerde çevrenin önemi daha da artmaktadır. Thompson bu konuda şunları ifade etmiştir: "Biz örgütleri açık sistemler olarak karmaşık bir yapıda düşünüyoruz. Bu nedenle örgütler kararsızlık ve belirsizliklerle yüz yüzedirler. Fakat aynı zamanda rasyonelliğin gerektirdiği biçimde kararlı olmaya ve belirsizliği ortadan kaldırmaya ihtiyaç duyarlar" (Thompson, 1967, s. 10’dan aktaran Özkoç, 2009, s. 13).

Temel olarak örgütler içinde faaliyette bulunduğu çevreden etkilenirler ve örgütlerde çıktılarıyla çevreyi etkilerler. Örgütlerin açık sistem olmasından dolayı etkileşim tamamen karşılıklıdır. Örneğin yukarıda Şekil 1.1 incelendiğinde, ülke ekonomisinin örgütün bulunduğu endüstri dalını (X) ve mevcut rakip örgütleri etkilediğini, bunun yanında örgütünde içinde bulunan alt birimleri etkilediği (birimler arası ve birim ilişkiler açısından) görülebilir (Can vd., 2013, s. 7).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir hava yolu işletmesini sistem yaklaşımı bakımından ele alarak incelediğimizde böyle bir sistemin girdileri, üretim süreci ve çıktıları aşağıda Şekil 1.3’te gösterilmiştir (Koçel, 2011, s. 253-254).



**Şekil 1.3 Bir Sistem Olarak Hizmet (Hava Yolu) İşletmesi**

**Kaynak:** Koçel, 2011, s. 253-254.

Üretim sürecinin gerçekleşmesi için (uçuş), genel olarak tespit edilen girdilerin sisteme dahil olması gerekir. Bu girdilerden bir kısmı (örneğin yolcuların havayolu işletmesinin yolcuları terminalden havaalanına kendi otobüsleri ile taşınması gibi) alt sistem olan havayolu işletmesinin kontrol ve denetiminde olabilir. Bütün girdiler tamamlandıktan sonra üretim sürecindeki uçuş faaliyeti sorunsuz bir şekilde gerçekleşiyor ise havayolu işletmesi çıktısı olan yolcu taşıma hizmetini çevreye vermiş olmaktadır. Havayolu işletmesinin çıktısı olan yolculardan vardığı şehirde bir konferans organizasyonuna katılacak olan kişi/kişiler varsa, bu kişi/kişiler de konferans organizasyonunun girdisi olmaktadır.

Örnekte de daha net anlaşıldığı üzere açık sistemler çevresi ile sürekli bir ilişki halindedir. Bu ilişkilerde yaşanan bir gecikme (örneğin uçuşun iptal edilmesi, yakıtın zamanında gelmemesi gibi) başka sistemlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesini etkileyecek ve başka bir yerde yapılacak olan konferansın gerçekleşmesine engel olabilecektir (Koçel, 2011, s. 254-255).

## 1.2 Örgüt ve Çevre

Bu bölümde öncelikle örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevresiyle olan ilişki ele alınmıştır. Daha sonra örgütün dış çevresi olarak örgütün genel (uzak, makro) çevresi ve örgütün iş (görev, yakın, mikro) çevresi ile birlikte örgütün iç çevresi detaylı bir şekilde ele açıklanmıştır.

### 1.2.1 Örgüt - Çevre İlişkisi

Örgütlerin en önemli varlık sebeplerinden olan ekonomik faaliyetlerin kesintisiz gerçekleştirilebilmesi için örgütün dış ortamını oluşturan çevrenin taşıdığı önem şüphesiz

oldukça büyüktür. Çevre faktörlerinin örgütleri yakından ilgilendirmesinin bir sonucu olarak ise çevrede yaşanan değişimler neticesinde örgütlerin de kendini değiştirmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

M.Ö. 535-475 yılları arasında Efes'te yaşamış filozof Herakleitos'un dediği "Dünyada değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" (<http://www.uludagsozluk.com>)(a) düşüncesi de örgütler açısından değişimin zaman içerisinde ne kadar zorunlu olduğunu izah etmektedir. Çünkü dünyada var olan canlı cansız her şey değişime uğramaya mahkumdur. Canlıları ele aldığımızda canlılar doğar, büyür, gelişir ve yaşamı sona ererek tekrar değişime uğrar. Canlı varlıklarla aynı şekilde olmasa da cansız varlıklarda da zaman içerisinde deformasyona uğrama gibi durumlarla ortaya çıkan bir değişim söz konusudur.

Dünyada değişimin bu kadar hızlı yaşandığı bir süreçte açık sisteme göre faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütlerde, değişim durumlarının iyi yönetilmesini gerektirmektedir. Zaman zaman çevre ile sınırları kesin olarak tespit edilemeyen örgütün işlevlerini tam olarak yerine getirmesi için, örgüt çevre sınırlarının doğru bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgüt bünyesinde bulunan unsurlarla ilgili olarak kendi isteği ile ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapma gücüne sahip iken, örgüt dışı bir unsuru sadece kendi isteği doğrultusunda değiştirme gücüne sahip değildir. Çevrede bulunan dış güçlerin uyguladığı kararlara örgütün uyması zorunludur.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürdüğü çevrede, hareketliliği, kompleksliği ve kaosu oluşturabilen faaliyet, olay ve faktörler mevcuttur. Çevredeki bu faaliyet, olay ve faktörlerin değişimi çok hızlı, sayısı çok fazla ve karşılıklı ilişkileri yoğun olduğu zaman örgüt için belirsiz ve tehdit dolu bir durum meydana getirmektedir. Özellikle, çevresel faktörlerin, insanın ihtiyaç ve beklentilerini daha karmaşık hale getirmesi, inanç ve değer sistemlerini etkilemesi, her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Toplumun ihtiyaçlarını karşılaması bakımından vazgeçilmez unsuru olan örgütlerin, faaliyetlerini çevresel unsurlarla karşılıklı etkileşim içerisinde yerine getirdikleri göz önünde bulundurulursa, bu değişimlerden etkilenmeden yaşamlarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır (Naktiyok ve Bayrakkök, 2006, s. 77-78).

## 1.2.2 Çevre Kavramı

Yaklaşık son 15 yıldan beri, sosyo-ekonomik alanda hızlı bir gelişme ve değişim yaşanmaktadır. Çok büyük denilen dünyanın küreselleşmenin bir sonucu olarak küçülmesi, ülkeler arası sınırların ilişkiler bakımından kalkması ile birlikte ekonomi ve ekonominin mikro birimleri olan örgütlerde tam anlamıyla bir değişim ortaya çıkmıştır. Ekonomi ve ekonominin mikro birimleri önce ulusal düzeyde faaliyet gösterirken, zamanla uluslararası

boyutlara ulaşmış, son yıllarda ise uluslar üstü bir kimliğe sahip olmuştur (Can vd., 2013, s. 163).

Bilgi ve teknolojideki gelişmelerin hızla artması ve iş hayatına uygulanması ile örgütler arası rekabet "kıran kırana mücadele" ye dönüşerek örgütün hayatta kalmasını sağlayan tek unsurun "sürekli yenilik" olduğu bir sürece girilmiştir. Örgütler her alanda yeni yatırımlara, yeni mal ve hizmetlere, talebin değişmesi ve artmasına karşılık arzın da buna uyum sağlayacak şekilde gereğinin yapılmasına göre hareket etmek zorundadır. Örgütlerarası artan rekabetin doğurduğu bu sonuç karşısında örgütler zamanında gereğini yapamazlar ise, örgütün geleceği riske girebilecektir. Peter Drucker, kıyasıya yaşanan bu süreci; kapitalist ticaret zihniyetinin rekabet mantığıyla, "yok edici rekabet ve düşmanca ticaret" şeklinde ifade etmektedir (Can vd., 2013, s. 164).

Genel anlamıyla çevre; faaliyetleri devam ettirmekte olan örgütü, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri kapsamaktadır. Aralarında birkaç temel noktada bazı farklılıklar olsa bile, günümüzde örgütler; çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını gerçekleştirmek için bu girdileri çıktılara çevirme faaliyeti yapan bir açık sistem olarak görülebilirler. Bu nedenle örgütlerin devamlılıklarını sürdürmesi, çevrelerine sağlayabildikleri uyum sürecine bağlıdır. Çünkü çevrede artan komplekslik ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam; örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesini zorunlu kılmaktadır (Naktiyok ve Bayrakkök, 2006, s. 82).

Zaman zaman çevrenin örgütlerden farklı talepleri olmakta, örgütler bu çevresel taleplere ve gereksinimlere yapılarını uydurmaya çalışmaktadırlar (Aktaş, 2010, s. 134). Örgüt varlığını sürdürebilmesi için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Bu hususta genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım ise örgütün çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesidir. Ancak bazı kesimler tarafından da olması gerekenin işletmenin çevreye değil, çevrenin örgüt amaçlarına uyması hatta çevrenin değiştirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Her iki durumda da örgütün, reaktif (çevreye uyum sağlayan) veya proaktif (çevreyi değiştiren) olarak, çevre ile karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimi söz konusudur. Bu önemli unsurdan dolayı ilk önce örgütün bulunduğu çevredeki faktörlerin incelenmesi ve bu faktörlerin örgütü nasıl etkileyebileceğinin önceden tespit edilmesi bir zorunluluktur (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 81).

Örgütlerin doğal, akılcı ve açık sistem oldukları anlayışı uzun süreden beri örgüt kuramındaki önemini korumaktadır. Özellikle örgütlerin açık sistem olması çevrenin önemini daha da artırmaktadır. Ackoff ve Emery'ye (1972) göre çevre, örgütteki sistemin bir parçası olmayan ancak değiştiği zaman örgüt sisteminin durumunda da değişikliklere neden olan bir

olgudur. Sistemin çevresini örgütün durumunu etkileyen değişkenlerin hepsi oluşturmaktadır (Sargut, 2010, s. 63).

Çevre, canlı ve cansız tüm varlıkların içinde bulunduğu, onları az ya da çok etkileyen ortam (Yüksek, 2010, s. 39), biyosferdeki tüm varlıkları kuşatan olaylar, maddeler ve eylemler bütünü (Çoban, 2011, s. 18), canlıların yaşadıkları süre içinde ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşimde buldukları biyolojik, fiziksel, sosyal, ekonomik ve kültürel ortam (Işıldar, 2011, s. 5) şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle çevre; bir kişi ya da topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartları bünyesinde bulunduran ortamdır. Başka bir ifade ile ise çevre; örgütsel faaliyetlerin herhangi bir yönünü az ya da çok etkileyebilen güçlerin olduğu alandır. Bu alanın kesin sınırlarını örgütün kendisinin belirleyebilmesi oldukça zordur. Çünkü, örgüt ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşimin olması ve bu etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğinin tespit edilmesi oldukça zordur (Can vd., 2013, s. 165).

Johnson'a (1995) göre çevre, örgütün faaliyetlerini etkileyen her şey olarak ele alınmakta; kaynaklar, diğer örgütler, örgütler arası ilişkiler, bağımlılık ve belirsizlik gibi unsurları kapsamaktadır. Bu farklı unsurları bir arada bulunduran çevre, statik değil dinamik bir yapıya sahip olmasıyla birlikte sürekli değişkenlik göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Çevrenin dinamizmi karşısında örgütler gerekli tedbirleri ve önlemleri alarak faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışabildikleri sürece amaçlarını ifa edebilmektedirler.

Başka bir tanıma göre ise çevre, örgütün hayatını ve gelişimini çok yakından etkileyen, örgütün bünyesini tamamen saran bütün güçlerin bulunduğu ortamdır (Mutlu, 2008, s. 56). Genel itibariyle çevre, farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte esas olan çevrenin canlısı ve cansızıyla bir bütün olmasıdır (Büyükahraz, 2012, s. 16).

Özellikle açık sistemler için çevre faktörü büyük önem taşımaktadır. Sistemin başarılı olması, çevreyi ve çevresini oluşturan faktörlerle ilgili yeterli bilgi sahibi olunmasına ve bunların en ideal şekilde ve zamanda kullanılmasına bağlıdır (Parlak, 2011, s. 94). Görüldüğü üzere çevrenin bünyesinde barındırdığı her faktör örgütün geleceğini çok yakından ilgilendirmektedir. Bu yüzden örgüt, çevresinde bulunan her değişkene karşı duyarlı olmak ve onları dikkate almak zorundadır. Çevrede bulunan değişkenlerinde sürekli değiştiği bir ortamda örgütün de bunları çok iyi analiz ederek, kendi bünyesindeki değişimlere bu şekilde yön vermeye çalışmalıdır.

Çevre, örgütlerin geleceği açısından büyük önem taşımakla birlikte üç yapısal özelliğe sahiptir. Çevrenin bu yapısal özellikleri, örgütler arası çatışmayı, karşılıklı bağımlılığı ve belirsizliği etkilemesinden dolayı, örgütler arası ilişkilerde belirleyici olmaktadır. Bu yapısal özellikler (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 68);

**Yoğunluk:** Örgütler arası farklılıklardan doğan güç ve otoritenin çevrede yayılma durumudur.





şekillenen ortama dış çevre denilmektedir. Açık sistem olan örgüt, çevresinden sürekli birtakım girdiler alarak faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır (Koçel, 2007, s. 193).

*Dış çevre*, örgütün içinde faaliyette bulunduğu çevredir. Dış çevre, içinde başka bir çok unsur bulundurmaktadır. Bu unsurların bireysel veya grupsal faaliyetleri birbirlerini etkilemektedir. Çevreyi sistem yaklaşımı bakımından ele aldığımızda, örgütün dış çevresini örgüt açısından bir üst sistem olarak düşünebiliriz. Bu üst sistemde aynı zamanda başka bir sistemin alt sistemi olmaktadır. Örgütün genellikle direkt olarak ilişkili olmadığı dış çevre unsurları örgütü dolaylı olarak etkilemektedir. Bu unsurların bulunduğu çevre, *genel çevre* veya örgütün *uzak çevresi* olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında dış çevrede olmakla birlikte bazı unsurlar örgütle direkt ilişki içinde bulunarak örgütü doğrudan etkilemektedir. Bu unsurların bulunduğu çevre ise *iş çevresi* veya örgütün *yakın çevresi* şeklinde adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 80-81).

Genellikle örgütler belirli bir amaç doğrultusunda kurulurlar (Batman, 2008, s. 75). Örgütlerin sürekliliği ve verimliliği için, klasik yöneticilerin ifade ettiği gibi, en iyi organizasyon yapısını belirlemek ve en iyi yönetim ilkesini uygulamak tek başına yeterli değildir. Örgüt temel amaçlarını gerçekleştirebilmek için ilişki içinde bulunduğu çevre ile belli bir uyum içinde hareket etmeli ve iyi ilişkiler kurmalıdır. Çevreyle belli bir uyum içinde faaliyetlerin yürütülebilmesi ise çevredeki bütün faktörlerin doğru bir şekilde anlaşılıp örgütle olan/olabilecek ilişkileri analiz edilmelidir (Çetin ve Can Mutlu, 2010, s. 303). Dış çevre tahminleri örgüt yönetimleri için, özellikle olumsuz çevre koşullarında faaliyet gösteren örgütler açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 502).

Dış çevre unsurları, rekabet ve stratejiler ile ilgili olarak Porter, takip edilecek stratejilerin tespit edilmesinde etkili olduğunu ileri sürdüğü endüstri yapısına ilişkin geliştirmiş olduğu “beş güç modeli” ile rekabet üstünlüğüyle ilgili yazına oldukça önemli bir yönetsel araç önerisi sunmaktadır. Porter tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğüne göre; sektöre yeni girecek firmalar, tedarikçiler, ikame ürün üreten firmaların bulunması, alıcılar ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan etkilenmektedir. Bu beş güç modelinde iki önemli tehdit unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ikame örgütler ve bu örgütlerin üretmiş oldukları mal ve hizmetlerden kaynaklanan tehdit, ikincisi ise sektöre yeni girme olasılığı bulunan örgütlerin oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit unsuru halihazırda örgütü güç durumda bırakmasa da her an endüstriye dahil olup, söz konusu örgütün pazardaki konumunu etkileyebileceğinden örgüt tarafından dikkate alınmalı ve stratejik analizler de buna göre yapılmalıdır. Tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, örgütün halihazırda karşı karşıya olduğu, etkileşim halinde bulunduğu ve alınacak stratejik kararlarını etkileme özelliği gösteren rekabet gücü unsurlarındandır. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aynı pazar

ortamında birbiriyle rekabet halinde olan örgütlerin oluşturduğu rekabetçi ortam ve bu ortamın örgütlerin davranışını yönlendiren yapısı ise başka bir rekabet gücü belirleyicisidir (Karacaoğlu, 2010, s.166-167).

**Tablo 1.1 Dış Çevre Analizi**

Genel/Uzak Çevre Analizi						
<b>Politik Çevre</b>	<b>Yasal Çevre</b>	<b>Ekonomik Çevre</b>	<b>Sosyo-kültürel Çevre</b>	<b>Demografik Çevre</b>	<b>Teknolojik Çevre</b>	<b>Uluslar arası Çevre</b>
-Devlet ve hükümet rejimleri -Seçim sonuçları -İktidar muhalefet ilişkileri -Güç dengeleri -Politik istikrar veya istikrarsızlık -Politik saygınlık -Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik dereceleri -Hak arama yöntemleri -Devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri -Özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri	-Ticaret Hukuku -Borçlar Hukuku -Eşya Hukuku -İcra ve İflas Hukuku -Vergi Hukuku -İş Hukuku	-Enflasyon -Milli gelir -Üretim faktör maliyetleri -Dış ödemeler bilançosu -Para ve maliye politikaları -Konjoktör devreleri	-Değer yargıları -Yaşam biçimleri -Tutumlar -Davranış biçimleri -Olaylara bakış açısı -Kültürel Alışkanlıklar	-Nüfusun yapısı -Nüfusun özellikleri -Nüfusun trendleri	-Sektördeki Ar-Ge faaliyetleri -Yeni teknolojilerin ortaya çıkması	-En fazla kayırlan ülke statüsü -Savaş olasılıkları -Ülkelerarası birleşmeler ve ayrılmalar (Politik) -Serbest ticaret bölgeleri -Gümrük birliği anlaşmaları -Ortak pazar anlaşmaları -Ekonomik iş birlikleri -Globalleşme eğilimleri -Ambargo ve kotalar
Sektör/İş Çevresi Analizi						
<b>Ana Pazarın İncelenmesi</b>		<b>Rekabet Çevresi</b>		<b>Esas Rakip Analizi</b>		
-Pazarın yapısı -Pazarın sınırları -Pazarın gelişme hızı veya pazarın hayat evresi		-Olası rakiplerin tehdidi -İkame ürünlerin tehdidi -Tedarikçilerin pazarlık gücü -Müşterilerin pazarlık gücü -Rakipler arası rekabetin şiddeti		-Esas rakibin gelecek ile ilgili amaçları -Esas rakibin oluşturduğu varsayımlar -Esas rakibin hali hazırdaki stratejileri -Esas rakibin sahip olduğu yetenekler		

**Kaynak:** Yiğit ve Yiğit, 2011, s. 125.

Örgütlerin, örgüt dışı ortamı daha iyi anlamak ve daha iyi bir ortam oluşturmak zorunda olduğu ilişkiler kapsamında ortaya çıkan çevre faktörlerinden genel (uzak) çevresine

bazı kaynaklarda makro çevre, iş (görev) çevresine ise mikro çevre denilmektedir (Bahar, 2011, s. 56). Bahsi geçen bu faktörler yukarıdaki Tablo 1.1'de gösterilerek (Yiğit ve Yiğit, s. 125), daha sonra detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### **1.2.2.1.1 Örgütün Genel (Uzak, Makro) Çevresi**

Örgütün iş çevresinin bir üst sistemi olan genel çevre, örgütle doğrudan ilişki içinde olmamasına karşın örgütün faaliyetlerini ve geleceğini yakından etkiler (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 82). Bu nedenle genel çevre, toplumun geniş kesimlerini, içinde bulunulan sektörleri ve sektör içindeki örgütleri dolaylı olarak etkilemesiyle birlikte örgütler açısından zaman zaman tehdit ve fırsatlar doğuracak unsurlardan oluşmaktadır (Mirze, 2010, s. 46).

Bu tehdit ve fırsatlar karşısında ise örgütün yapması gereken en temel görev ise daha önceden yapmış olduğu analizler çerçevesinde ortaya çıkan tehditlere karşı gerekli önlemlerini zamanında almak, fırsatları ise en iyi şekilde değerlendirebilmek olmalıdır. Çünkü zamanında önlem alınmayan tehditler daha sonra örgütün geleceğini riske sokabilmekte, benzer şekilde zamanında değerlendirilemeyen, örgütün amaçlarına ulaşmasında mihenk taşı rolü oynayan fırsatlar ise tekrar ortaya çıkmamaktadır.

Genel çevrenin boyutlarının (ekonomik, politik, yasal, demografik, teknolojik, sosyo-kültürel ve uluslararası çevre) örgüte olan etkisi zaman içinde ortaya çıkmakta, ancak genel olarak günlük faaliyetleri açısından çok yakından etkilememektedir (Daft, 2010, s. 65'ten aktaran; Çetin, 2013, s. 10).

##### **1.2.2.1.1.1 Politik Çevre**

Politik çevre, "örgütün faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi birimlerin ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam" şeklinde ifade edilmektedir. Bahsedilen bu ortam ise, bir idari sistem ve siyasi aktörlerden oluşan bir zemin olarak kabul edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 82). Bu ortam, yönetsel sistem ve siyasal aktörlerden oluşan bir platform olarak değerlendirilebilir (Aydın, 2013, s. 25). Ayrıca politik çevre, bir toplumun nasıl ve hangi ideolojik düşünceyle yönetildiğini, kişi ve kurumlar arasındaki ilişkilerin nasıl düzenlenmesi gerektiğini göstermektedir (Tuncer vd., 2008, s. 52-53).

Her ülkenin belirli bir yönetim şekli vardır. Ülkede yaşayan herkes bu sisteme uymak zorundadır. İster özel isterse tüzel kişi olsun, ister resmi isterse gayri resmi kurum olsun ülkedeki idari sistemin aldığı kararlara uymak zorundadır.

Toplumda politik sistemi oluşturan en önemli unsur devletle birlikte devletin bürokratik yapısıyla uyguladığı politikalarlardır. Bürokratik yapının işleyişi ve etkinliği, ilgili kurumlarında verimli işleyişinin temel kaynağıdır (Aydoğan, 2001, s. 80).

İdari sistem ve siyasi aktörlerden oluşan politik çevrede alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. örgütü dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi mevkilerle ilişkilerin durumu, hak arama yöntemleri, devlerin çeşitli birimlerinin iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme ve/veya devletleştirme, eğilimleri vb. politik çevre analizinde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardan bazılarıdır. Bu politik unsurlar örgütler için fırsatlar doğurabileceği gibi bazı tehditleri de ortaya çıkarabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 82-83).

Politik çevre denilince genelde iç politika anlaşılacak iç politikanın örgütlere ve örgütlerin geleceğine etkisi düşünülmektedir. Halbuki dış politika da göz önüne alınmalı ve örgütlere olan etkisi göz ardı edilmemelidir. Ülkenin dış politikası da örgütleri yakından ilgilendiren önemli çevresel değişkenlerden biridir. Ülke yönetiminin uyguladığı gümrük tarifeleri, ithalat kotaları, ekonomik yardımlar, ortak girişimler kapsamındaki politikalar gibi uygulamalar örgütü ve örgütün geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir (Atılğan, 1994, s. 86).

İç ve/veya dış faktörlerden dolayı ülkenin politik yapısında yaşanan istikrarsızlıklarla birlikte örgütlerin geleceğinde belirsizlik ortaya çıkarak, mevcut risklerin daha da artmasına neden olmaktadır. Örgüt yönetimi politik istikrarsızlığın olduğu dönemlerde, politik yapıyı ve faaliyetlerini yakından takip ederek örgüt stratejilerini buna göre belirlemelidir. Aksi takdirde ortaya çıkması muhtemel çok büyük risklerle karşı karşıya kalınabilmektedir (Atılğan, 1994, s. 86).

Siyasi otorite ve yerel uzantıları ile hayata geçirilen politikalar ile ilgili olarak, siyasi otoriteler tarafından örgütleri yakından ilgilendiren konularda örgüt temsilcileri ile öncesinde görüşülerek örgütlerin neden ve nasıl etkilenebileceğinin (olumlu etki varsa nasıl artırılabilir, olumsuz etki varsa nasıl azaltılabilir) analizi yapılmalıdır. Böylece örgütler kendilerini ilgilendiren konular hakkında zamanında bilgi alabilecek ve gerekli katkıları da sağlayabilecektir. Aynı zamanda politik çevre öylesine hassas bir çevredir ki yaşanan olumsuz bir atmosfer çok kısa sürede bütün örgütleri derinden etkileyebilir. Örneğin 19 Şubat 2001 yılında dönemin siyasi otoritesinin başında bulunan Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer'in başbakan Bülent Ecevit'e fırlattığı anayasa kitapçığı sonrasında bütün gazete manşetleri "Kavga, ülkeye pahalıya mal oldu. Birkaç saat içinde Merkez Bankasından 5 milyar dolar çekildi. Borsa çöktü, faizler fırladı." şeklinde olmuştur (<http://www.slideshare.net>). Bunun yanında özellikle turizm gibi sektörler, ulusal ve uluslararası gerginliklere, savaş, terör ve

anarşi gibi durumlara karşı aşırı duyarlı olmasından dolayı bu ve benzeri olaylardan aşırı derecede etkilenmektedirler (Usta, 2008, s. 98).

Görüldüğü üzere örgütlerin politik çevreye ve politik çevrede yaşananlara duyarsız kalmaları gibi bir durum söz konusu olamaz. Anlık gelişmeler örgütün geleceğini çok yakından etkilemektedir. Yaşanan bir siyasi kriz neticesinde faizle borç alarak girişimlerini sürdürmeyi planlayan örgüt yönetimi, bazen olumsuz sürprizlerle karşılaşarak mevcut durumunu koruyarak ayakta durabilmenin planlarını yapmak zorunda kalabilmektedir.

#### **1.2.2.1.1.2 Ekonomik Çevre**

Örgütün genel çevre faktörlerinden en önemlilerinden bir diğeri de ekonomik çevredir. Örgüt faaliyetlerinin temel kaynağı ekonomik unsurlardır. Bu yüzden örgüt ve ekonomi bilimi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ekonomi bilimi, sınırsız olan insan ihtiyaçlarını sınırlı, kıt kaynaklarla en etkin, en verimli şekilde karşılayarak, toplumun refah seviyesini yükseltmeye çalışan sosyal bir bilimdir (Parasız, 2007, s. 4; Ertek, 2008, s. 1). Sürekli değişkenlik gösteren ekonomik olaylar oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Ekonominin temel karar birimleri olan bireyin (hanehalkı), örgütün (firma) ve devletin (kamu) (Pekin, 2007, s. 6-8; Çelik, 2008, s. 44; Ertek, 2011b, s. 33) çeşitli ekonomik ve ekonomik olmayan etkenler karşısında davranışları ve eğilimleri farklıdır. Bu karmaşıklık, ekonomi düzenlerinin sürekli olarak dinamik bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. Sürekli değişen sistemler ve dinamik yapı ekonominin temel aktörleri olan birey ve örgütleri oldukça yakından etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 84).

Ekonomik çevre "toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin sınırlı kaynaklarla örgütler tarafından üretildiği, toplum tarafından tüketildiği, gelirin paylaşıldığı bir ortam" olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla bu ortam üretim faktörlerinin (emek, sermaye, doğal kaynaklar, girişimci, teknoloji ve bilgi) (Pekin, 2004, s. 18; Türkay, 2008, s. 4-5; Ertek, 2011a, s. 2-3) kullanılmasıyla mal ve hizmetlerin ortaya çıktığı ve mübadele edildiği yer olmakla birlikte hergün binlerce ekonomik faaliyetin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 84).

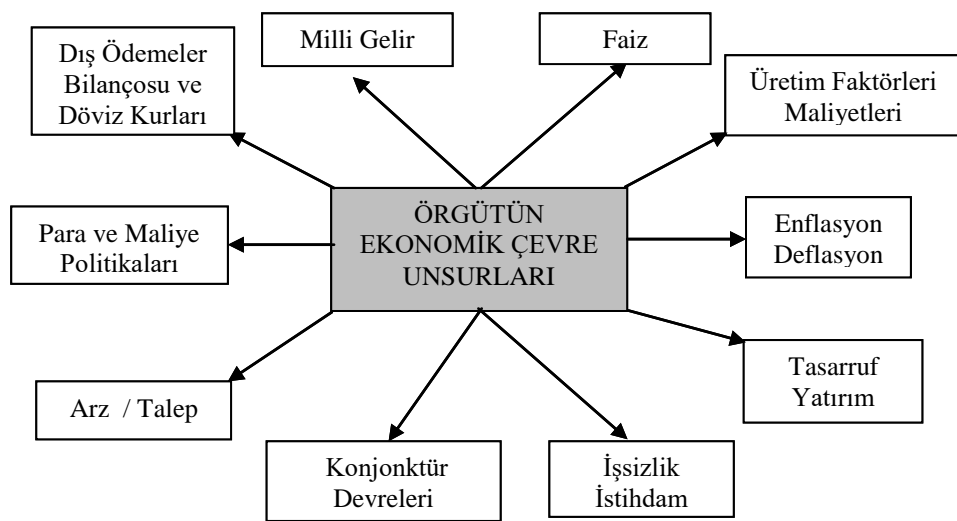
Ülkeler ekonomik açıdan karşılaştırıldığı zaman, ülkelerin farklı ekonomik seviyelerde olduğu görülür. Bunun en temel nedenlerinden biri ülkelerde uygulanan ekonomik sistem farklılıklarıdır. Kapitalist, sosyalist ve karma ekonomik sistem (Ertek, 2010, s. 20; Çelik, 2012, s. 71) olmak üzere üç farklı sistemin uygulandığı farklı ülkeler incelendiği zaman ülkeler arası ekonomik farklılıkların (ekonomik gelişmişlik düzeyleri vb.) yanı sıra politik farklılıkların da olduğu görülmektedir. Politik sistem, içinde yaşanan toplumun bütünüyle

ilgili iken, ekonomik sistem kıt kaynakların etkin kullanımı ile ilgilidir (Atılğan, 1994, s. 81-83; Ertürk, 2006, s. 13).

Örgütün amaçlarına zamanında ulaşabilmesi için örgüt yönetiminin ekonomik çevreyi çok iyi analiz etmesi gerekir. Bu yüzden, örgütün genel yönetimiyle ilgili her yöneticinin temel sayılabilecek aşağıdaki Şekil 1.5'te ekonomik unsurları yakından incelemesi ve analiz etmesi örgütün geleceği ile ilgili alınacak kararlara büyük katkı sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 84). Örgüt yönetimin görevi, faaliyette buldukları veya bulunacakları ekonomik çevreyi yakından izleyerek gerekli tedbirleri zamanında alarak, ekonomik çevrenin sunmuş olduğu fırsatları değerlendirerek, tehditlerden kaçınmak olmalıdır (Atılğan, 1994, s. 83).

Üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasında diğer faktörlerin yanında örgütleri, milli gelir, gayri safi milli hasıla ve safi yurt içi hasıla, kişi başına düşen milli gelir, harcanabilir gelir, satın alma gücü paritesi, enflasyon, faiz oranları, döviz kurları ve istikrarı, dış ticaret açığı, cari açık, kredi bulma kolaylığı, istihdam düzeyi, ekonomik konjonktür, nüfus ve demografik faktörler gibi ekonomik faktörler de çok yakından etkilemektedir (Aydın, 2013, s. 73-74).

Şekil 1.5'te görüldüğü gibi ekonomik faktörler birçok açıdan örgütü önemli derecede etkilemektedir. Önemli olan ekonomik faktörlerde ortaya çıkabilecek değişimleri örgüt yönetiminin önceden tahmin ederek örgüt politikalarına yön vermesidir. Aksi takdirde birçok fırsattan yararlanılamayabilir ya da birçok tehdit daha derin yaralar açabilir.



**Şekil 1.5 Örgütün Ekonomik Çevre Unsurları**

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2010, s. 84.

Örgütün ekonomik çevre unsurlarından bazılarını kısaca açıklayabiliriz.

**Enflasyon-Deflasyon:** Toplam talebin toplam arzdan fazla olması ile birlikte fiyatlar genel düzeyinin sürekli artması şeklinde ifade edilen *enflasyon* (Oktay, 1992, s. 181-182; Tomanbay ve Gümüş, 2008, s. 388), satın alma gücünü azaltması ve girdi fiyatlarını yükseltmesinden dolayı maliyetleri artıran bir unsur (Tomanbay ve Gümüş, 2008, s. 392) olarak örgütün mali yapısı üzerinde önemli etkiye sahiptir. *Deflasyon* ise, talep yetersizliğinden dolayı fiyat azalışları ortaya çıkmakla birlikte üretimin yavaşlaması ve hatta durma noktasına gelmesi durumudur (Tenker, 1969, s. 253; Kumbaracıbaşı ve Soral, 1978, s. 201).

Her iki durumda ortaya çıkan sonuç, örgüt finansmanı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasından dolayı örgüt yönetimi bu etkileri detaylı bir şekilde ele alarak gereken tedbirleri uygulamalıdır (Can vd., 2013, s. 172-173).

**Faiz:** Elde edilen gelirin bir kısmının çeşitli amaçlar güdülerek tüketilmeden tasarruf yapılması ve bu tasarrufların da belli bir gelir karşılığında başkalarına geçici olarak verilmesi durumunda ortaya çıkan bedele *faiz* denilmektedir (Unay, 1996, s. 138-139; Uluatam, 1998, s. 265). Başka bir ifade ile faiz, paranın zaman değeri ya da paranın fiyatıdır (Özerol, 2010, s. 26). Şimdiki tüketimden vazgeçmek, başka bir ifade ile tasarruf etmek kişiden kişiye değişmektedir. Fakat genel olarak faiz oranları yükseldikçe, kişiler daha fazla tasarruf etmeyi tercih ederler (Dinler, 2005, s. 457). Kredi kullanmak isteyen kişi ya da kurumlar faizlerin yüksek olduğu dönemlerde bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla yatırımlar ve tüketim harcamaları azalmaktadır. Bu yüzden örgüt yönetimlerinin ülkedeki faiz oranlarını dikkate alarak planlamalarını yapmaları örgüt açısından yararlı olmaktadır.

**İşsizlik:** Ülke ekonomilerinin önemli sorunlarından biri olan işsizlik örgütleri de yakından ilgilendirmektedir. Çalışmaya engel hali olmayan, cari ücret düzeyinde iş arayan ve buna rağmen iş bulamayan kişilerin oluşturduğu işsiz kitlesi (Üstünel, 1967, s. 167-168) ne kadar fazla olursa ülkenin ekonomik kayıpları da o kadar fazla olmaktadır. İşsizlikten dolayı gelir seviyesi düşen bireylerin tüketim harcamalarının azalması örgütleri de olumsuz etkilemektedir (Can vd., 2013, s. 172).

**Döviz kurları:** Yerli para dışındaki yabancı ülke paralarına *döviz* denir (Aren, 1972, s. 138). *Döviz kuru* ise yerli paranın yabancı para karşısındaki değeri şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, döviz kurunun yükselmesi yerli paranın değer kaybetmesi, döviz kurunun düşmesi ise yerli paranın değer kazanmasını ifade etmektedir (Aren, 1972, s. 140-141). Özellikle ithalat ve ihracat ile ilgili faaliyet gösteren örgütler, döviz kurlarını yakından takip etmelidirler. Çünkü döviz kurlarındaki değişimler ithalatı ve ihracatı yakından ilgilendirmektedir (Can vd., 2013, s. 173). Özellikle milli gelir içinde turizm gelirleri büyük

paya sahip ekonomilerde döviz kurları daha büyük öneme sahiptir. Çünkü turizm talebini etkileyen en önemli faktörlerden biri döviz kurlarıdır (Kozak vd., 2006, s. 78-79). Ayrıca Koç'un (2010, s. 88) yapmış olduğu çalışmada da döviz kurlarının ekonomide yapılan yatırımları yakından ilgilendirdiği, ekonomik istikrarın kaynağı olan yatırımların güvenle yapılabilmesini de sağlayan önemli etkenlerden birinin de döviz kurlarının istikrarı olduğu ortaya konulmuştur.

**Milli gelir:** Bir yıl içinde ülke sınırları içinde yerli ve yabancı ayrımı gözetmeksizin yapılan toplam üretime *milli gelir* denir (Köklü, 1968, s. 101). Milli gelir rakamları, bir ekonominin büyüme ve ülke refahında değişiklik olup olmadığının temel göstergesi olmasından dolayı büyük öneme sahiptir (Pekin, 2007, s. 87). Çünkü milli gelir rakamlarının yükselmesiyle kişi başına düşen gelirlere meydana gelen artış piyasaları canlandırmaktadır. Tam tersi bir durum olarak milli gelirden meydana gelen azalmalar ise piyasalarda durgunluğa neden olmaktadır (Can vd., 2013, s. 172). Bu durumda anlaşılmaktadır ki milli gelir rakamları örgütlerin üretimlerini belirleyen faktörlerden biridir.

Görüldüğü üzere ekonomik faktörler örgütleri oldukça yakından ilgilendirmektedir. Örgüt yönetimleri ülkede yaşanan ekonomik gelişme ve değişimleri her an takip etmelidir. Bu değişimlere göre politikalarını belirleyerek, yaşanan olumsuz ekonomik değişimlerden asgari seviyede etkilenmeye, olumlu ekonomik gelişmelerde ise hızlı ve doğru kararlar alarak fırsatları değerlendirmeye çalışmalıdırlar.

### 1.2.2.1.1.3 Yasal Çevre

Hukuk kavramını, bir toplumda düzeni sağlamak amacıyla yürürlükte bulunan yasalar, tüzük ve yönetmeliklerle, yazılı olan ve olmayan diğer kurallar bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür. Örgütler ise bir toplumun en dinamik kesimini oluşturmaktadır. Dolayısıyla hukuk kuralları ile örgüt arasında, örgütün kuruluş aşamasında başlayan, faaliyetlerini yürütme, amaçlarını gerçekleştirme ve toplumun her kesimiyle ilişkilerini sürdürme sırasında da devam eden ve genellikle de tasfiye aşamasıyla son bulan bir ilişki vardır (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 20).

Örgütler belirli bir hukuk düzeni içinde kurulurlar ve faaliyetlerini bu hukuk düzeni kapsamında gerçekleştirirler (Aydoğan, 2001, s. 80). Politik çevredeki unsurların örgütlere olan etkisi, karar vericilerin çıkardığı yasalar, yönetmelikler ve kararlar aracılığıyla olmaktadır. Bu sebeple yasal çevre ve unsurları "politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli" olarak ifade edilebilir. Küreselleşen ve küçük bir köy haline gelen dünyamızda (Ersoy, 2010, s. 71) her geçen gün yeni bir değişiklik yaşanmaktadır. Uluslararası ilişkiler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve bunların her alandaki



etkileri devlet ve hükümetleri de daha dinamik hale getirmektedir. Ortaya çıkan her değişiklik ise yeni yasal düzenlemeleri de beraberinde sunmaktadır. Dolayısıyla bu durumlarda yasal boşluklar oluşmakta ve mevcut düzende sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bununla birlikte yapılan veya değiştirilen her yasa, örgütler açısından fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 83).

Örgüt yönetiminde; yasal çevre, ülkedeki anayasa ve kanunlar büyük etkiye sahiptir. Örgüt yöneticileri verdikleri kararları anayasa ve kanun hükümlerine aykırı olmayacak şekilde almak zorundadır. Bu kapsamda yasal çevre, bu alandaki hukuki uygulamalar (ilgili alandaki yasal uygulamalar, antitröst, vergi, ve yabancı yatırım kanunları vb.) bütününden oluşmaktadır (Tuncer vd., 2008, s. 41). Böylece kişiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde özel hukuk sistemi, devlet ve kurumların düzenlenmesinde ise kamu hukuk sistemi şeklinde farklı hukuk alanları ortaya çıkmaktadır (Tuncer vd., 2008, s. 52).

Ayrıca devlet ve yerel yönetimler, örgütlere her geçen yıl artan oranlarda daha fazla müdahale etmektedirler. Asgari ücretlerin tespiti, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgelerinin oluşturulması, bölgesel ve sektörel teşvik politikaları, iş güvenliğinin artırılması ve istihdam koşulları, çevrenin korunması ve çevre sağlığı gibi birçok konuda yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Devletin uygulayıcı karar organı olan hükümet; bu gibi yasal düzenlemeler ile örgütün alacağı stratejik kararları üzerinde etkili olmaktadır (Ofloğlu vd., 2006, s. 10).

Bu yasal düzenlemelerden Borçlar Hukuku, Ticaret Hukuku, İcra İflas Hukuku, Rekabet Hukuku, Eşya Hukuku, İş Hukuku, Sosyal Güvenlik Hukuku, Vergi Hukuku ve Marka Hukuku gibi yasal çevre faktörlerinde yapılan değişiklikler örgütü doğrudan ilgilendiren ve etkileyen düzenlemelerdir. Örneğin; 31.01.2012 tarihinden itibaren, verdiği çekin karşılığını ödemeyen kişilere verilen hapis cezası kaldırılmıştır. 2011 yılının ilk altı ayında çekin karşılığını ödemeyenlerin sayısı 267.684 iken ilgili kanunun yürürlüğe girmesinden sonra 2012 yılının ilk altı ayında çekin karşılığını ödemeyenlerin sayısı % 50'den fazla artarak 405.840'a ulaşmıştır. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgütler, yasal düzenlemelerde yapılacak değişiklikleri yakından takip etmeli, gerekirse önceden gerekli tedbirleri alarak olumsuz riskleri minimize etmelidir (<http://www.slideshare.net>).

#### **1.2.2.1.1.4 Demografik Çevre**

Örgütün içinde bulunduğu nüfusun yapısı olarak ifade edilen demografik çevre faktörleri örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Ulusal makro çevre içinde yer alan toplam nüfusun miktarı, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi unsurlar demografik çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Mucuk, 2011, s. 75-76).

Başka bir ifade ile demografik çevre, örgütlerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurlardan oluşmaktadır. Günümüzde gelişen teknoloji ile bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye nüfusun yapısı ve özellikleri oldukça hızlı bir şekilde değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte nüfus yapısı içinde bulunan temel unsurlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 87):

- Nüfusun sayısal büyüklüğü
- Toplam nüfus içindeki kadın-erkek oranı
- Nüfusun yaş grupları
- Nüfus içindeki farklı etnik gruplar ve oranları
- Nüfusun bölgelerarası (bir ülke açısından) ve ülkeler arası (kıtalar açısından) coğrafi dağılımı
- Gelir dağılımı
- Eğitim durumu
- Yetişkin nüfusun medeni durum açısından analizi

Bahsedilen bu unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamdaki etkileri açısından büyük öneme sahiptir.

Demografik çevrenin temelini oluşturan nüfus yapısı, örgütler açısından iki büyük önem taşımaktadır. Bunlardan ilki örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için ihtiyacı olan üretim faktörlerinden biride emektir (Ertek, 2012, s. 168). Bölgenin veya ülkenin nüfus yapısı örgüt açısından önemli bir girdi kaynağıdır. Nüfusun genç, eğitilmiş, nitelikli bir yapıya sahip olması birçok örgüt açısından istenen bir durumdur. Bunun yanında eğer bölgede çalışan/çalışabilecek kadın oranı düşük ve örgütün faaliyet alanına göre, kadın çalışan gerekli ise demografik açıdan bölge örgüte yeterli katkıyı sağlayamaz. Diğer ise, örgütler üretimlerini hedef kitlesi olan nüfus yapısına göre belirler. Büyük oranda yaşlı nüfusa sahip bir demografik yapıda örgütün çoğunlukla gençlere yönelik bir üretim modeli sergilemesi rasyonel bir davranış değildir. Nüfus çoğunluğunun hangi ihtiyaç kategorisinde olduğu tespit edilerek (Tuncer vd., 2008, s. 48) üretilecek mal ve hizmetler nitelik ve nicelik bakımından dikkate alınarak üretim gerçekleştirilmelidir.

İletişim, bilgi teknolojilerinde ve sosyokültürel unsurlardaki değişme ve gelişmeler demografik yapıyı da etkilemektedir. Nasıl ki nüfusun köyden şehirlere doğru akması, büyük şehirlerdeki nüfus yapısını değiştirdiği gibi, eğitim ve teknolojik değişmelerde nesilden nesile nüfusun yapısını değiştirmektedir. Sağlık alanındaki gelişmeler ile hastalıklara verilen olumlu cevaplar sayesinde sağlık sorunlarının tedavi imkanlarının gelişmesi ile yaşlanabilen nüfusta artış görülmektedir. Bunun yanında hem erkeklerin hem de kadınların ekonomik özgürlük ve

bireysel yaşama düşüncesi ile de artmaya devam eden boşanmalar sebebiyle ise doğum oranlarında ve bunun neticesinde de dolayısıyla genç nüfusta azalmalar ortaya çıkmaktadır. Genel anlamda ele alındığında ise giderek daha yaşlı nüfusa sahip bir yapı haline gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 87-88).

Ayrıca ekonomileri ve toplum yapılarını da olumsuz yönde etkileyen, yerleşim yerlerinin aşırı derecede kalabalık hale gelmesinden (köyden kente göç gibi nedenlerden) dolayı çarpık kentleşmeye neden olan hızlı nüfus artışı, devamında çevre kirliliğini de (gürültü, çöp vb.) doğurmaktadır (Ürger, 1993, s. 276).

Sonuç olarak, örgütler temel amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla içinde buldukları demografik çevreyi göz ardı etmeden, girdi ve çıktılarını buna göre analiz ederek faaliyetlerini sürdürmeleri örgütlere daha fazla yarar sağlamaktadır.

#### **1.2.2.1.1.5 Teknolojik Çevre**

Teknolojik gelişmeler, insanoğlu var olduğundan beri, insanların gelişmişlik düzeyine göre, hayatlarını yakından etkilemiştir. Nasıl ki taş devrinde av aletlerinin yapımı bir teknolojik gelişme ise, günümüzdeki nanoteknoloji de bir gelişmedir ve her iki gelişme de çağının insanların hayatlarında büyük değişime neden olmuştur (Karadal ve Türk, 2008, s. 59). Günümüzde de teknolojik gelişmeler, yeni endüstriler oluşturmakta, mevcut endüstrilerin yapısını ve örgütlerin rekabet etme şeklini önemli derecede değiştirmektedir (Demir ve Okan, 2009, s. 57).

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin üretildiği ve her yerde uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu ortam olarak ifade edilebilir. Teknolojik çevre unsurları 20. yüzyılın özellikle ikinci yarısında hayatımızın her evresini etkilemiş ve bugün de etkilemeye devam etmektedir. Yeni ürünler, yeni süreçler, yeni yaşam biçimleri sürekli gelişen ve değişen teknolojilerin bir sonucudur. Çok küçük sayılabilecek bir buluşun, farklı alanlarda ürün ve süreçleri değiştirerek, bu yeniliklerin farklı alanlarda yeni gelişmeler ortaya çıkarması sonucunda hemen hemen her alanda büyük değişim ve gelişmeler görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 88).

Dış çevre faktörleri arasında teknolojik çevre, örgüt sistemlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen, özellikle teknolojide yaşanan hızlı değişim ile örgütlerde sürekli değişimi zorunlu hale getirmektedir (Çetin, 2013, s. 11). Sürekli değişime uyum sağlayan örgütler yaşamlarını, amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde sürdürmeye devam ederken, değişime direnen ya da değişik nedenlerden dolayı uyum sağlayamayan örgütler ise zaman içerisinde kaybolup gitmektedir. Zamanla ortaya çıkan yeni ürünler daha önce üretilen ürünlerin piyasadaki kalkmasına, eğer üreticisi olan örgütte yeniliğe ayak uyduramamış ise

örgütün de piyasadan kalkmasına neden olmaktadır. Örneğin kasetler plakların yerini alarak plakların kalkmasına, cd'ler kasetlerin yerine alarak kasetlerin kalkmasına, benzer şekilde flash diskler veya mp3'ler cd'lerin yerini alarak cd'lerin kalkmasına neden olması gibi (<http://www.slideshare.net>).

Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan yenilikler, insan hayatını kolaylaştırmakla birlikte bazı sorunlarda doğurabilmektedir. Üretilen yeni ürün ve cihazlar makineleşme ve otomasyondan dolayı daha kaliteli ve özellik bakımından daha zengin bir şekilde tasarlanmasından dolayı kullanıcıları açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Ancak zaman zaman da teknolojinin, özellikle de iletişim teknolojilerinin hayatımıza getirdiği inanılmaz fırsatların yanında tüm bilgilere ve kaynaklara ulaşılabilme kolaylığı da beraberinde bir takım sorunlar doğurmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 88). Tüm bunların yanında teknolojinin sağladığı fırsatlar sayesinde, örgütlerin üretimleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetli hale gelmektedir. Teknolojik yatırımlar uzun vadede örgütlere büyük avantajlar sunmaktadır. Ayrıca teknoloji sayesinde artan iletişim ve taşıma imkanları ile örgütler ulusal sınırların ötesindeki alıcılara veya üretim için ihtiyaç duyduğu hammadde kaynaklarına daha hızlı ve az maliyetli bir şekilde ulaşabilmektedir (Can vd., 2013, s. 174).

Teknolojik gelişmeler örgütler açısından büyük fırsatlar sunmakla birlikte beraberinde de büyük tehditler getirmektedir. Özellikle son yıllarda örgütlerin ayakta kalması ve rekabetin başlıca unsurlarından biri haline gelen teknolojik gelişmeler, örgütün zamanında gelişmelere ayak uydurabilmesi halinde büyük rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak, bu değişimler karşısında örgüt kendisini yenileyemediği bir durumda ise büyük bir tehditle karşı karşıya kalabilecektir. Teknolojik gelişmelerin kolayca transfer edilebilmesi özelliğinden dolayı da rekabet üstünlüğünü elinde bulunduran örgütler zamanla değişebilmektedir. Bugün sektörde ismi bile duyulmayan bir örgüt kısa bir süre sonra sektörün öncülerinden biri haline gelebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 88-89).

Günümüzde örgütler basit üretim faktörlerinin bir araya getirilerek yönetildiği kuruluşlar olmaktan çıkmış ve üretim faktörlerinden sermayenin yanında, emek faktörünün yerine de makinelerin kullanılmaya başlandığı karmaşık teknoloji yığınlarının yönetimi haline gelmiştir. Buradan da anlaşılmaktadır ki günümüzün örgütleri teknik ve teknoloji ile iç içe olarak teknoloji yoğun faaliyetlerini sürdüren birimler konumuna gelmiştir (Ertürk, 2009a, s. 23).

Son yıllarda yaşanan gelişmelerle artık öyle bir zamana gelindi ki, bugünü yarının koşulları içinde düşünme zorunluluğu ve teknolojinin artan hayati önemi örgütlerde dikkatsizliğe yer bırakmamaktadır. Örgüt yöneticileri sadece kazanmak için değil, kazanma şansını elde edebilmek için de, dış çevrelerini ve maddi kaynaklarını çok iyi bilmek ve

tanımak zorundadır. Günümüzde gücün gerçek ve kalıcı kaynağı alanında uzmanlaşmış bilgi ve bu bilginin yerinde ve zamanında kullanılmasıdır. J.K. Galbraith'in de *"Sanayi toplumuna hız kazandıran faktörlerden biri paradır. Ancak, bilgi toplumunu hızlandıran ve güce ulaştıran bilgidir. Şimdi, bilgi sahibi olanlar ve olmayanlar şeklinde yeni bir sınıf ortaya çıkmıştır. Bu yeni sınıf, gücünü ne paradan, ne de sahip olunan topraklardan değil sadece bilgiden almaktadır."* şeklinde ifade ettiği gibi günümüzde her şeyin kaynağı etkin bilgi kullanımınıdır (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 14).

#### 1.2.2.1.1.6 Uluslararası Çevre

Örgütler sadece ulusal boyutlarda kalmayıp, uluslararası boyutlarda da ekonomik ve ticari faaliyetler gerçekleştirmektedir. Örgütleri uluslararası düzeyde faaliyet göstermeye iten en önemli nedenler ise örgütlerin değişik piyasalara yönelerek satış ve kar imkanlarını artırmak, farklı ülkelerin sağladığı maliyet avantajlarından yararlanmak, rekabet güçlerini artırarak, yeni teknolojik imkanlara ulaşmak gibi faktörler sayılabilir (Tuncer vd., 2008, s. 64).

Uluslararası boyut, dış çevreyi bütün unsurlarıyla etkileyen genel bir durumdur. Uluslararası çevre, sosyal, teknolojik ve ekonomik faktörlerin yanında yeni kaynaklar, müşteriler ve rakipler de ortaya çıkartmakta ve örgütü farklı birçok değişkenle karşı karşıya getirmektedir (Aydoğan, 2001, s. 76).

Dünyanın çok daha hızlı ve yoğun olarak değişmesi ve gelişmesi örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin duyarsız kalamadığı bu durum, örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Daha önceki yıllarda teknoloji ve iletişim araçlarının günümüzdeki kadar gelişmemiş olmasından dolayı diğer ülkelerdeki herhangi bir gelişme örgütlerin ortamına uzun bir süreden sonra girmesinden dolayı örgütü çok fazla etkilememekteydi. Ancak günümüzde ise çok hızlı bir iletişim ağının olması, değişimin anında diğer tarafa yansıdığı bir dönem olmasından dolayı örgütlerin daha dikkatli olmaları gereken bir süreç içindeyiz (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 108).

Günümüzde, bütün örgütler uluslararası düşünmek zorundadır. Örgüt yöneticileri, sadece faaliyetlerini sürdürdükleri çevre için düşünmenin yanında, küresel fikirler, ürünler ve hizmetlerle ilgili tüketicinin talep ve davranışlarını çok iyi öğrenmelidir. Dünyanın bütün olarak hem bir pazar hem de kaynak sağlanan bir çevre olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası kalkan sınırlar, insanların, sermayenin ve örgütlerin herhangi bir engelle karşılaşmadan tüm dünyada serbestçe dolaşmasına olanak tanımaktadır (Aydoğan, 2001, s. 76).

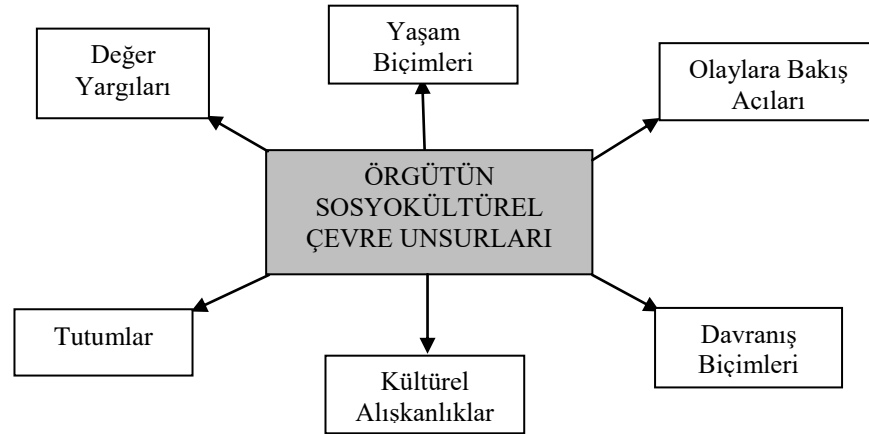
Dünyanın küçük bir pazara dönüşmesinden dolayı, bir ülkenin ürettiği mallar üzerinde çok fazla değişiklik yapılmadan birçok ülkede pazarlanabilir hale gelmiştir. Rekabet daha da artmış, tüketiciler daha bilinçli hale gelmiştir. Ortaya çıkan bu dinamik atmosferde ise başarılı

olmak isteyen örgütlerin daha etkin yönetilmeye olan ihtiyaçları artmıştır (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 108). Bunun yanında bütün örgütler; her yabancı ülkenin çevresini, sosyal - kültürel yapısını, yasalarını, ekonomik sistemini, örgütlerin ilgi alanına giren kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerini dikkate alarak, uluslararası örgüt sistemini oluşturmaya çalışacaklardır (Tuncer vd., 2008, s. 65).

Örgütleri sadece uluslararası ekonomik olaylar etkilememektedir. Bunun yanında uluslararası politik olaylar da örgütleri yakından etkilemektedir. Hemen hemen bütün dünya ülkeleri doğrudan ya da dolaylı olarak bu olaylardan etkilenmektedir. Tüm dünyayı saran olumlu ya da olumsuz tüm politik olaylar ülkeler ve örgütler için fırsatlar ve tehditler oluşturmaktadır. Bir ülkeye konulan politik kaynaklı ambargo, başka bir ülkeye uygulanan en fazla kayırılan ülke statüsü, bir bölgedeki savaş veya savaş tehdidi, iki ülkenin birleşmesi veya bir ülkenin bölünerek iki ayrı ülke haline gelmesi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 89).

#### **1.2.2.1.1.7 Sosyokültürel Çevre**

Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam tarzlarını oluşturan ve etkileyen faktörlerden oluşan çevredir. Şekil 1.6'da gösterilen bu faktörler ise ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılıklar taşımaktadır. Aynı ekonomik, sosyal ve kültürel düzeydeki insanlar belirli bir sosyal grupları oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu grupların değer yargıları, tutumları ve davranış biçimleri de farklılıklar göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 86). Toplumun sosyal değerlerindeki bu değişmeler (kadın hakları, çalışan kadınlar, işçi sorunları, eğitim düzeyi, ortalama evlilik yaşı vb. gibi) örgütlerin özellikle pazarlama stratejileri olmak üzere genel olarak bütün stratejik kararlarına önemli derecede etki etmektedir (Atılğan, 1994, s. 83). Binek otomobillerinin üst, orta ve alt gelir grupları dikkate alınarak yapılan üretimi örnek olarak gösterilebilir (Tuncer vd., 2008, s. 50). Örgüt; hedef kitlesinin tüm özelliklerine göre üretim stratejilerini belirleyip, hangi kesime nasıl hitap etmeliyim sorusunun cevabına göre faaliyetlerine devam eder.



**Şekil 1.6 Örgütün Sosyokültürel Çevre Unsurları**

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2010, s. 87.

Toplumunu oluşturan her birey farklı sosyokültürel yapılarla sahiptir. Toplumunu oluşturan bireylerin yer aldığı ve görev yaptığı örgüt, aynı zamanda onu meydan getiren kişi ve kurumlarında da özelliğini taşımaktadır. Bundan dolayı, örgütte her düzeydeki personelin toplumun değişik inanç ve düşüncelerini, davranışlarını benimsemesi oldukça doğaldır. Toplumun en temel unsurlarını oluşturan dürüstlük, hoşgörü, sorumluluk alma gibi düşünceler de, örgütün gerek iç yapısında çalışma düzenini ve örgüt verimliliğini artırmada önemli bir faktör iken, örgütün iletişimde bulunacağı diğer kişi ve kurumlarla oluşturacağı sistemin biçimini de etkilemektedir (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 104).

Bugünün demografik yapıları, geleceğin tüketici profilini ve işgücü kaynağını oluşturmaktadır. Küreselleşme ile örgüt ve tüketici pazarlarındaki artan farklılaşma işgücü ve hammadde kaynaklarında da görülmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri bölge insanının ahlaki değerleri, gelenekleri, eğitim durumları ve ihtiyaçları gibi durumlar sosyokültürel faktörler olarak örgütleri bu çevre faktörlerine karşı daha duyarlı hale gelmesini sağlamaktadır (Aydoğan, 2001, s. 77-78). Bireylerin yaşam tarzındaki farklılıklar, farklı grupların örgüt ve sektörden beklentilerini önemli ölçüde etkilemektedir (Mirze, 2010, s. 48).

Son yıllarda ortaya çıkan teknolojik gelişmelerle hızla artan iletişim sayesinde insanlar arası ulusal boyutta etkileşim sağlandığı gibi artık uluslararası boyutta da çok ciddi etkileşim sağlanmaktadır. Aynı zamanda ülkelerarası ilişkilerin gelişmesiyle de ülke insanları birbirine yakınlaşmakta ve etkileşim sonucu sosyokültürel yapılarda yeni davranışlar ve alışkanlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda toplum hızla değişmeye başlamakta ve her değişim de örgütler açısından fırsat ve tehditler oluşturmaktadır. Bundan dolayı sosyokültürel konulara gerektiği kadar önem veremeyen, gelişen ve değişen trendleri takip edemeyen yöneticiler, örgütlerini gelecek hedeflerine taşımakta zorluklarla karşılaşabileceklerdir. (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 87).

### 1.2.2.1.2 Örgütün İş (Görev, Yakın, Mikro) Çevresi

Örgütün iş çevresi, örgütün faaliyetlerini devam ettirebilmek amacıyla direkt ilişkide bulunduğu çevredir. İş çevresi faktörleri örgütün geleceğini çok yakından etkilemekle birlikte örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde/gerçekleştirememesinde doğrudan önemli bir paya sahiptir. Küreselleşmenin etkisiyle tüm örgütler iş çevresindeki faktörleri bir bütün olarak ele almak zorunda kalması, iş çevresinin örgüt üzerindeki önemli bir etkisini göstermektedir (Aydoğan, 2001, s. 81).

Örgütün girdilerini sağladığı, üretim faaliyetleri neticesinde ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı, bu süre içinde benzer mal ve hizmeti üreten rakip firmalarla ayakta kalma mücadelesi verdiği çevre, örgütün iş çevresi olmakla birlikte örgüt üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 90). Örgüt, bir canlı gibi yaşadığı ortamda bulunan diğer aktörlerle az ya da çok, olumlu ya da olumsuz bir ilişki içinde bulunmaktadır. Bu ilişkilerin sonucuna göre örgüt amaçlarına bir adım yaklaşmakta ya da uzaklaşmaktadır. Örgütün geleceği ise bu noktada aldığı kararların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütün iş çevresinde bulunan önemli faktörler ise "rakipler, müşteriler, finansal kuruluşlar, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, işgücü piyasası ve ikame ürünler" olmak üzere aşağıda daha detaylı olarak sunulmuştur (Can ve diğ., 2013, s. 168).

#### 1.2.2.1.2.1 Rakipler

Serbest piyasa koşullarının getirdiği rekabet ortamının (<http://www.ekonomig.com>) bir sonucu olarak benzer alanlarda faaliyet göstererek birbiri yerine geçebilen mal ve hizmetleri üreten örgütler rakip olarak ifade edilmektedir (Daft, 2010, s. 70'den aktaran; Çetin, 2013, s. 12). Burada önemli olan örgütlerin ürettiği mal ve hizmetlerin kullanıcısı olan müşteriler tarafından eşdeğer mal ve hizmet olarak ele alınıp tüketici beklentilerine göre tercih yapmalarındır. Bu noktada rekabet unsurları devreye girerek örgütler arası müşteri memnuniyeti sağlama konusunda kıyasıya bir yarış ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin kurulması ya da faaliyetlerini sürdürmeleri aşamalarında benzer veya ikame mal ve hizmet üreten diğer örgütlerle aynı piyasalarda rekabet etmeleri durumu genellikle ortaya çıkan bir sonuçtur. Böyle bir ortamda faaliyette bulunan örgütlerin, piyasaların uygun gördüğü ve kabul ettiği ticari ahlak kurallarına uygun bir şekilde rekabet etmesi (Tuncer vd., 2008, s. 61), hem kendileri açısından hem de sektör açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü kapitalist sistemin getirdiği kar, kar, kar zihniyetinin yanında etik kurallarında ihlal edilmemesi gerekmektedir. Kar için her şeyin yapılabilir olduğu bir zihniyet hakim olursa eğer, bu düşünce örgütü kısır bir döngüye sokarak örgütün geleceğini risk altına alır.



Örgütlerin adaletsizce yürüttükleri rekabet politikaları, ilerleyen zamanlarda ticari ve ekonomik sistemi ve işleyişini olumsuz yönde etkilemekte ve bundan her kesim zarar görmektedir. Bundan dolayı mesleki örgütlerin devreye girmesi sorunları azaltmakta ve ortadan kaldıracılabilmektedir. Örneğin; Ticaret ve Sanayi Odası, etik kurallara uygun davranmayan örgütleri uygun şekilde uyararak, faaliyetten men etme gibi cezalar verebilmektedir. Fakat bu tür önlemler de zaman zaman yeterli olmamaktadır. Kalıcı yasal önlem ve düzenlemelere (Marka, Patent, Fikri ve Sınai Mülki Hakları Koruma Yasaları, Rekabeti Koruma Yasası vb.) ihtiyaç duyulmaktadır (Tuncer vd., 2008, s. 61).

Küreselleşmenin yanında hızla gelişen teknolojik değişimlerle birlikte bilginin her alandaki serbest dolaşımı ve bilgi teknolojilerinin geleneksel iş yapma tarzlarını ve alanlarını değiştirmesi, rakip ve rekabetin yeniden tanımlanmasını ihtiyaç haline getirmiştir. Rekabet, bugün için yıkıcı rekabet (rakip) anlamından çıkmış, ortaklaşa ve destekleyici rekabet koşulları daha fazla önem kazanmıştır. Örgütler arası yatay ve dikey birleşmeler ile etkinliğin, verimliliğin daha fazla artırılması amaçlanmaktadır (Aydoğan, 2001, s. 82-83). Örgütler yaşadığı sürece amaçlarına ulaşabilmek için değişen dünya koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Aksi takdirde rekabetin gücü karşısında güç kaybetmeye devam edebileceklerdir.

Örgütlerin ayakta kalabilme gücü rekabet edebilme gücü ile doğru orantılı olmakla birlikte, örgütler arası rekabette rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddeti büyük önem taşımaktadır. Her sektörde genellikle aynı veya benzer ürünleri aynı alıcılara satmaya çalışan ve bu nedenle birbirleriyle rekabet içinde olan örgütler bulunmaktadır. Örgütler arası rekabetin şiddeti özetle aşağıdaki koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 100):

- Sektördeki aynı yetenek ve kapasitedeki örgüt sayısı
- Pazarın büyüme hızının düşük olması
- Sektörden çıkma engelleri
- Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler

Teknoloji ve iletişim alanlarında yaşanan gelişmeler de rekabetin şiddetini etkilemekle birlikte; rekabet alanına internetin girmesi, ekonomik büyüklükten çok bilgi gücünün ve bilgi teknolojilerini iyi kullanımının önemini ortaya koymuştur. Bir örgüt, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin ve verimli kullanımıyla başlangıçta rakip olarak dahi düşünülemez diğer örgütleri çok derinden sarsabilmektedir. Özellikle e-ticaret alanındaki gelişmeler günümüzde ticaretin kurallarının değişmesine neden olmaktadır (Aydoğan, 2001, s. 83).

Ülkeler arası sınırların kalkması olarak ifade edilebilen küreselleşme sonucunda, ekonominin uluslararasılaşması, yoğun yaşanan ve belirsizlik oluşturan çevresel değişimler, örgütler arasındaki rekabetin artması, sürekli yenilik yapma ihtiyacı ve bilgi teknolojilerinin

daha fazla kullanımı örgütleri rekabetin arttığı bir ortamda faaliyette bulunmak zorunda bırakmıştır. Günümüzde, örgütlerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılması, uygun ve uygulanabilir stratejiler belirleyerek bunları başarılı biçimde uygulamalarına bağlıdır (Naktiyok ve Karabey, 2007, s. 204).

#### 1.2.2.1.2.2 Müşteriler

Küreselleşme ve rekabetin hızla artması sonucu örgütler açısından müşteri ilişkilerinin geçmişe göre daha etkin yönetilmesini zorunlu hale gelmiştir. Bunun yanında bilgi, iletişim teknolojisi ve bu yöndeki gelişmeler müşteri-örgüt arasındaki ilişkinin yönetilmesinde örgütler açısından farklı stratejilerin uygulanması sürecini başlatmıştır (Özkul, 2008, s. 207-208).

Örgütlerin, topluma sunduğu mal ve hizmetler karşılığında "kar elde etmek" gibi temel amacını (Halis, 2009, s. 30-31; <http://www.ekodialog.com>) gerçekleştirmesi, üretilen mal ve hizmetlerin alıcılara yani müşterilere satılması ile mümkün olmaktadır. Müşteri; genel anlamda belirli bir örgütün belirli mal ya da hizmetini, ticaret veya kişisel ihtiyaçlarını gidermek amacıyla satın alan kişi veya kuruluştur (Arabacı, 2008, s. 23). Değişen dünyada, müşterilerde de değişimler yaşanmakla birlikte müşteriler her geçen gün daha bilinçli hale gelmektedir. Artık müşterilerin de iyi bir eğitim aldığı dönemde müşteri davranışları kolay tahmin edilemez hale gelmiştir. Genellikle müşteriler üç konuya daha fazla önem vermektedirler. Bunlar (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 101);

- Mal ve hizmetler hakkında yeterli ve doğru bilgilendirmelerin zamanında yapılması (iade koşulları, kullanım şekli vb.),
- Mal ve hizmetlerin güvenilirliği ve müşteri profilinin özelliklerine (yaşam tarzı, alışkanlıklar vb.) uygunluğu,
- Örgütlerin sosyal sorumluluk projelerine olan katkıları ve çevreye karşı duyarlılıkları.

Örgüt yöneticileri, örgüt profilini dizayn ederken müşteri beklenti ve taleplerini ön planda tutmak zorundadırlar. Aksi takdirde rekabetin aşırı derecede yaşandığı bir dönemde, müşteri aynı standartlardaki bir ürünü almaktan vazgeçip, rakip firmanın çevreye karşı gösterdiği duyarlılıktan dolayı rakip firmadan satın alabilecektir. Burada göz ardı edilmemesi gereken nokta özetle; örgütlerin sadece kaliteli mal ve hizmet üreterek değil aynı zamanda müşterilerin diğer beklentilerine de cevap vermeleri gerektiğidir.

Hedef kitle olan müşterilerin farklı gereksinim ve isteklerinin iyi analiz edilmesi, bu yönde gerekli araştırmaların yapılarak tespitlerin doğru bir şekilde belirlenmesi kaçınılmazdır. Gereksinim ve isteklerin makro ve mikro, ulusal ve uluslararası çevresel faktörlerin etkisi

altında sürekli değişmesi unsuru da göz önüne alınırsa örgüt ve sisteminin bu değişimleri sürekli izlemesi, gerekli önlemleri alarak uygulaması göz ardı edilemez bir faktördür (Tuncer vd., 2008, s. 58-59). Örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin yapısal dinamikleri de değişen müşteri tercihlerine uyum konusunda önemlidir. Çünkü üretim kolay ve hızlı bir şekilde artırılabilmesi, azaltılabilmesi veya üretim yapısının değiştirilebilmesi olan arz esnekliği (Çelik, 2008, s. 139-142) eğer yüksek ise, bu adaptasyon daha kolay gerçekleşecektir. Müşteri tercihleri hızla değişirken arz yapısında hızlı bir uyum sağlanamazsa eğer bu durum örgüt açısından diğer rakipler karşısında rekabet dezavantajı doğuracaktır.

Ekonomik faaliyet sistemi içinde müşteriler, örgütler karşısında güçsüz kesim olarak yer almaktadır. Uygulamada genellikle örgütler müşterilerin gereksinim duyduğu mal ve hizmeti üretmek yerine, onların üretilen mal ve hizmetleri satın almak zorunda olacakları düşüncesiyle hareket ederek müşteriye arka plana iterler. Günümüzde artan rekabet ortamı karşısında örgütler bu yanlış düşünceden en kısa sürede vazgeçerek, müşterileri daha iyi anlamaya çalışmaları gerekmektedir. Örgüt yönetimi, müşterinin korunmasını bir maliyet unsuru olarak değil, rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayacak bir kar unsuru olarak değerlendirmelidir. Müşterilerin daha etkin korunması ve gereksinmelerinin daha verimli karşılık bulması için örgütlerin yapması gerekenler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 26-27):

- Örgütler mal ve hizmetlere yönelik müşteri şikayetlerini öğrenmek amacıyla örgüt içinde müşteri şikayet ve öneri ofisi kurmalı ve belli periyotlarda müşteri araştırmaları yapmalıdırlar.
- Örgütler değişen müşteri beklentilerine yönelik hızla uyum sağlayabilmek için müşteriye yönelik pazarlama anlayışını ve uygulamalarını hayata geçirmelidirler.
- Örgütler; reklam, ambalajlama ve garanti koşulları gibi konularda müşteriye yanıltıcı uygulamalardan kaçınmalıdırlar.
- Örgütler karlılığı artırmak için genellikle başvurdukları bir yöntem olan kaliteyi azaltmak yolunu tercih etmemeli, hatta maliyet artışına bile sebep olsa kaliteyi artıracak şekilde bir yol izlenmelidir.

Görüldüğü üzere örgütün iş çevresi unsurlarından biri olan müşteriler, örgütün geleceğini belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Örgütün nasıl bir üretim faaliyeti yürütmesi gerektiğinin karar mercii müşterilerdir. Müşteri odaklı düşünen örgütler her zaman rekabette öndedir. Üretilen doğru mal ve hizmetler, doğru kanallardan, doğru müşterilere ulaştığı takdirde ortaya çıkan müşteri memnuniyeti örgütün geleceğini şekillendirmesinde büyük önem taşımaktadır.

### 1.2.2.1.2.3 Finansal Kuruluşlar

Örgütlerin finansal kaynakları öz kaynaklar, yabancı kaynaklar ve oto finansman olmak üzere başlıca üç kaynaktan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 142). Örgütlerin sermaye yapıları incelendiğinde genellikle sermayenin tamamının öz kaynaklardan temin edilmediği, bir kısmının değişik yöntemlerle örgüt dışından sağlandığı görülmektedir.

Önemli olan örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakları uygun koşullarda elde edebilmesidir. Eğer borçlanmanın sermaye maliyeti, örgütün karlılık oranının altında ise, örgüt faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynak için rahatlıkla borçlanabilecektir. Fakat aynı zamanda devletin uyguladığı para ve maliye politikaları da örgütü yakından ilgilendirmektedir. Faizlerin yüksek olması, bankalar arası rekabet gibi faktörler borçlanma maliyetini artırabilecektir. Bunun yanında devletin uyguladığı vergi alacaklarını geç tahsil etme, alacaklarını faizsiz bir şekilde tahsil etme, vergi indirimini uygulama ve özel borçlanma imkanları hazırlanması gibi faktörler de örgütlere maliyet avantajı sağlayan uygulamalardır (Can vd., 2013, s. 171).

Bahsedilen bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgüt yöneticileri; para piyasasını, menkul kıymetler piyasasını, merkez bankası kararlarını, devletin para, maliye ve kredi politikalarını yakından takip etmeli ve örgütü nasıl etkileyebileceğini önceden tahmin ederek gerekli önlemlerini almalıdırlar (Can vd., 2013, s. 171).

Maliyeti düşük finansman kaynağının bulunması hızlı örgütsel büyüme demektir. Geçmişte birçok örgüt "borçlan ve yatır" ilkesiyle düşük faizli kredilerden yararlanarak hızla büyümüşler fakat enflasyonun artması, faizlerin yükselmesi sonucu bazı örgütler küçülmek zorunda kalmış, bazı örgütler ise artan faiz yükü karşısında dayanamayıp piyasadan kaybolmuştur (Can, 2002, s. 53).

Günümüzde ise kredi imkanlarının uygun olması, bankacılık sektörünün daha güçlü hale gelmesi gibi nedenlerden dolayı kredi kullanımı oldukça fazladır. Bu durumun örgütler için yukarıda sayılan direkt olumlu etkileri (örgütün kendisinin finansman sağlama açısından) olmakla birlikte, dolaylı olarak da örgütleri olumlu bir şekilde etkilemektedir. Şöyle ki; müşterilerin uygun kredi koşullarında gelecekteki gelirlerinden bugün harcama yaparak toplam tüketimin artması (ev, araba vb.) gibi nedenlerden dolayı örgütler, artan talebi karşılayabilmek için büyüme yoluna gitmektedirler. Örgüt yöneticilerinin finansal kuruluşların sadece örgüte olan etkisini değil aynı zamanda müşterilere olan etkisini de (olumlu ve olumsuz) önceden tahmin ederek, örgütün stratejik planlarını yapmaları gerekmektedir.

Finansal kuruluşlar, örgüt ve müşteri faktörleri arasındaki ilişki zamanında ve doğru bir biçimde analiz edilemez ise örgüt yönetiminin doğru kararlar alması güç olacaktır.

Kredilerin uygun olmasının müşterileri hareketlendireceğini önceden göremeyen bir örgüt, rekabet koşulları içinde piyasanın canlı olduğu bir dönemdeki satışlardan pay alması oldukça zordur.

#### 1.2.2.1.2.4 Tedarikçiler

Örgütler; üretim için ihtiyaç duyulan girdileri alıp, çeşitli işlemlerden geçirerek müşterilerin (alıcıların) arzu ve gereksinimlerini karşılayacak ürünlere dönüştürürler. Örgüt, bu faaliyetleri yerine getirirken bütün tedarik ve hizmetleri, ihtiyaç duyulan kaynakları kendi imkanlarıyla karşılayabilecek güce sahip olmayabilir. Bu yüzden tedarikçilerle işbirliği kapsamında çalışılması örgüt için bir gereksinimdir (Bahar, 2011, s. 62).

Tedarikçiler, örgütlerin üretim yapmaları için ihtiyaç duyduğu ham maddeyi, yarı mamulu sağlayan kuruluşlardır (Daft, 2010, s. 70'ten aktaran; Çetin, 2013, s. 12). Örgütlerin ihtiyaç duyduğu temel kaynaklar doğal kaynaklar, enerji, finansal kaynaklar ve bilgiden oluşmaktadır. Örgüt yönetiminin bahsedilen kaynakları kesintisiz bir şekilde örgüte tedarik edebilecek kişi ve kuruluşlarla sağlıklı bir ilişki kurması gerekir (Tuncer vd., 2008, s. 60). Bu nedenle her iki tarafında menfaatlerini güvence altına alan ticari anlaşmalar yapılmalıdır (Budak ve Budak, 2004, s. 23). Hangi alan olursa olsun, tek tarafın menfaatlerini gözetilen bir sistem uzun süreli olmamaktadır. O yüzden başlangıçta karşılıklı denge unsuru gözetilerek tarafların menfaatlerini koruyacak bir sistem inşa edilmelidir. Son yıllarda artan rekabet koşullarından dolayı örgütler, tedarikçileriyle daha iyi koşullarda anlaşma yollarını arayarak müşterilerine daha kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmet sunma gayreti içindedirler (Aydoğan, 2001, s. 84).

Örgüt, faaliyetlerini gerçekleştirirken aşağıdaki kişi ve kuruluşlarla sürekli ilişki içinde olacaktır. Bunlar (Tuncer vd., 2008, s. 60);

- Hammadde, yarı mamul, makine ve araç-gereç gibi girdileri üretenler ve satanlar,
- Elektrik, su ve diğer enerji kaynaklarını sağlayan kuruluşlar,
- Ticari ve yatırım fonlarını sağlayan veya yönlendiren (bankalar gibi) finansal kuruluşlar,
- Tüm ihtiyaçların temin edilmesinde aracılık yapan, stoklama ve taşımacılık hizmeti verenler,
- Bilgi (know how) satan veya pazar araştırması yapan kişi ve kuruluşlar,
- Dışarıdan yemek, güvenlik ve temizlik gibi hizmetleri sağlayan kuruluşlar,

vb gibi.

Örgüt kendi amaçlarını gerçekleştirirken, kendine ihtiyaç duyduğu tüm girdileri sağlayan kişi ve kuruluşların beklentilerini de karşılamaya önem vermelidir. Örneğin, kendisine hammadde sağlayan bir kuruluşların alacaklarının zamanında ödenmemesi, örgüte yönelik güveni sarsabilir ve bu durum tedarik hizmetlerinin aksamasına neden olabilir. Bunun neticesinde örgütte yeterli miktarda ve kalitede hammadde bulunmayabilir ve üretimde gecikmeler yaşanmasından dolayı da siparişlere cevap verilemeyebilir. Bu yüzden örgüt yönetimi tedarikçilerle olan ilişkilerini olabildiğince iyi tutmaya çalışmalıdır. (Tuncer vd., 2008, s. 60-61).

#### 1.2.2.1.2.5 Sendikalar

Diğer üretim faktörleri ile karşılaştırıldığında emek faktörünün insan gücünü temsil etmesinden dolayı, daha aktif ve hareketli olduğu görülmekle birlikte örgüt açısından en önemli kaynaktır (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 9). Çünkü bir örgüt ne kadar bina, araç-gereç ve finansmana sahip ise bütün bunların kullanıcısı olan emek faktörüne yani çalışana ihtiyacı vardır. Çalışan işçiler, işverene yani örgüte bağlı olarak çalışmaktadırlar. İşverene karşı çalışan kişilerin haklarını savunacak (ekonomik ve diğer çalışma şartlarının iyileştirilmesi için) kuruluşlara ihtiyaç vardır. Aksi takdirde emek sömürgeciliği kaçınılmaz olabilmektedir.

Günümüzde hükümetlere, devletlere, çeşitli ulusal ve uluslararası organizasyonlara, kurum ve kuruluşlara baskı yapabilecek, katılımcılarının sesini daha gür duyurabilecek kuvvetlerin en önemlilerinden birisi, hatta en önemlisi sivil toplum kuruluşlarıdır. Hükümet dışı kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve daha benzer birçok şekilde ifade edilebilen sivil toplum kuruluşları her açıdan önemli ve etkin baskı araçlarıdır (Öztürk, 2013, s. 283).

İşçilerin, çalışma hayatına yönelik sorunlarını çözmek, ortak çıkarlarını ve haklarını korumak ve geliştirmek için kurdukları örgütlere *sendika* denir. Sendika işçilerin diline, dinine, rengine ve siyasi görüşüne bakmaksızın bütün işçileri bünyesinde barındıran bir kitle örgütüdür. Başka bir deyişle sendika, çalışanların ortak hak ve çıkarlar uğruna birliğinin sembolüdür. Sendika devlete, hükümete ve siyasi partilere karşı bağımsız bir örgüt olmakla beraber, işçinin birliğini etkin bir güce dönüştüren bir mekanizmadır (<http://www.sendika.org>).

Günümüzde yaşanan rekabetten dolayı yöneticiler; işgörenleri destekleyici yönetim anlayışına sahip olarak, işgörenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaları gerekmektedir (Kozak, 2011, s. 26). İşgücünün ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı örgüt yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken önemli unsurlardan biridir (Can vd., 2013, s. 171). Örneğin, çalışanların ücretlerine yapılacak bir iyileştirme örgüte belli bir maliyet getirirken, bunun

yanında da moral ve motivasyonun artması ile birlikte verimlilik artışı da sağlanabilecektir. Tüm bunlar dikkate alınarak hangi yönde ve nasıl bir değişiklik yapılması daha iyi sonuçlar getireceğine ilgili uzmanlar tarafından karar verilmesi gerekmektedir.

Ayrıca şunu da unutmamak gerekir ki küreselleşme ile birlikte, özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların faaliyetleri önemli seviyede azalmıştır. Çünkü sendikaların küresel örgütler ve uluslararası örgütlerle pazarlık güçleri zaman zaman yeterli olmamaktadır (Yenipınar, 2005, s. 156).

Eğer örgütler ve sendikalar arasında anlaşma ve karşılıklı saygı varsa, işçiler örgütün amaçlarına ve yönetimine müdahil olabiliyorlar ise; örgüt, amaçlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşabilecektir. Çünkü bir örgütte çalışanlar kendini ne kadar değerli hissederse o kadar örgüte olumlu katkı sağlamaktadırlar. Aksi takdirde mevcut kaynaklardan yeterli bir verim elde edilmesi güç olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 103).

#### **1.2.2.1.2.6 Yerel Yönetimler**

Yerel yönetimler; belli bir coğrafi sınırlar içinde yaşayan, yerel topluluğu oluşturan bireylere ortak ve yerel ihtiyaçlarını (altyapı, üstyapı) karşılamak, hizmet üretmek amacıyla kurulan ve organları yerel halk tarafından seçilen, yasalarla görev ve sorumlulukları tanımlanan, yetkileri, bütçesi ve personeli olan tüzel kişiliğe sahip birimlerdir (Yatkın, 2008, s. 217). Yerel yönetimlerin, hizmet vermekle yükümlü olduğu ve kendisinin varlık sebebi olan halka karşı duyarlı, şeffaf, sorumlu ve saygılı bir yönetim yapısına sahip olmaları gerekmektedir (Sezgin, 2011, s. 93).

Yerel yönetimler, gerek demokratik hayatta oynadıkları roller, gerekse kamu hizmetlerinin halka sunulmasında üstlendikleri görevler sebebiyle yerel halkın yönetime katılmasının ilk basamağıdır (<http://kisi.deu.edu.tr>). Bununla birlikte halkın gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretip halka sunan örgütlerle yerel yönetimler arasında da oldukça önemli ilişkiler vardır.

Yerel yönetimler, örgütlere zaman zaman imkan oluşturma ya da kısıtlama şeklinde müdahalede bulunmaktadır. Yerel yönetimler tarafından örgütlerin kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgelerinin oluşturulması, fiyat kontrolleri, iş güvenliği, istihdam koşulları ve çevre sağlığı gibi toplumun tamamını etkileyen konularda düzenlemeler yapılmaktadır (Bahar, 2011, s. 63). Yerel yönetimlerin almış olduğu kararlara uyma zorunluluğu bulunan örgüt, bahsi geçen düzenlemelerden bazen olumlu bazen de olumsuz şekilde etkilenebilmektedir.

Genel anlamda; gerek merkezi ve yerel yönetimlerin, gerekse örgütlerin beklentileri ile bunların karşılıklı bir uyum içinde sağlanması büyük önem taşımaktadır. Örgüt

faaliyetlerine devam ettiği sürece devletin merkezi ve yerel yönetim kurumları ile ilişkilerinde aşağıdaki konular ön plana çıkmaktadır (Tuncer vd., 2008, s. 60):

- Örgütün kuruluşu ve faaliyetlerini devam ettirdiği sürece gereksinim duyulan her türlü alt ve üst yapı imkanları ve bunlardan yararlanma koşulları,
- Örgütün kuruluşu ve faaliyetleri aşamasındaki teşvik ve özendirici imkanlar ve bunlardan yararlanma koşulları,
- Kamunun önem verdiği konularda örgütlerin toplumsal fayda sağlayan yaklaşımlara önem vermeleri (istihdam oluşturma, yeni teknolojiler geliştirme vb.)
- Örgütlerin merkezi ve yerel imkanlardan yararlanma karşılığında örgüt yükümlülüklerinin kamuya karşı zamanında yerine getirilmesi (vergilerin zamanında ödenmesi, diğer borçların aksatılmaması vb.),
- Örgüt yönetimi tarafından ulusal ve bölgesel kalkınma çabalarında devlete gereken yardımın ve desteğin verilmesi,
- Ülke imajı, çevre ve toplumun değerlerine saygılı ve değer katan yaklaşımlar sergilenmesi (sosyal sorumluluk projelerine destek verme vb.).

Görüldüğü üzere birçok alanda örgüt ve devletin her yerdeki temsilcisi olan yerel yönetimler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Gereken kurallara uyarak mikro açıdan bölgesine, makro açıdan da ülkesine her anlamda katma değer sağlayan örgütler olduğu gibi, gereğini yerine getirmeyen örgütlere de ilgili kurumlar tarafından yaptırımlar uygulanmaktadır. Örneğin, çevre temizliğine önem veren belediyeler çevreyi kirleten (hava kirliliği, atıklar vb.) örgütlere gerekli uyarıların yapılmasını sağlamaktadırlar.

#### 1.2.2.1.2.7 İşgücü Piyasası

Örgütlerin üretim faaliyetini gerçekleştirebilmek için gereksinim duydukları üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri emek, yani işgücüdür (Ertürk, 2009a, s. 16). Hemen hemen üretimin bütün aşamalarında az ya da çok emek faktörüne ihtiyaç vardır. Son yıllarda artan otomasyon süreci ile birlikte emeğe olan ihtiyaç azalıyor gibi görünse de aslında değişen emeğin niteliğidir. Artık günümüzde daha nitelikli işgücü talep edilmektedir.

Örgüt faaliyetlerinde uzman olan veya olmayan, mavi ve beyaz yakalı çalışanların oluşturduğu ve örgütlerin çalışan ihtiyacını karşıladığı ortamlar *iş gücü piyasası* olarak adlandırılmaktadır (Mirze, 2010, s. 51). Örgütler açısından iş gücü piyasası büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütlerin en önemli faktörleri, bilgi (entelektüel sermaye) insanlarıdır. Bilgi insanları; emeğini, bilgisi karşılığında sunan ve bilgi toplumu örgütlerinde gücü elinde tutan kişilerdir. Başka bir deyişle örgütün gelecek mimarları, bilgi insanlarıdır. Örgütsel



gelişimin ve değişimin baş aktörü olan bilgi insanları, örgüt adına yarınları şekillendirmede ve oluşturmada örgütlerin mihenk taşıdır (Aydoğan, 2001, s. 84).

Sürdürülebilir bir büyümenin sağlanması için işgücüne olan ihtiyaç kaçınılmazdır. Ülkedeki işgücünün nitelik ve niceliği bu konuda büyük önem arz etmektedir. İşgücü doğrudan insan unsurunu içerdiğinden diğer üretim faktörlerinden farklı şekilde değerlendirilmelidir. Üretimin temel amacı tüketimdir, yani tüketim olduğu için üretim yapılmaktadır. İşgücü ise diğer üretim faktörlerinden farklı olarak hem üretim hem tüketim süreci içinde yer almaktadır. Bu bakımdan dar kapsamda ele alındığında insan üretim sürecinde araç olarak görülse de, geniş kapsamda ele alındığında ise tüketimde nihai hedef olduğundan temel amaç olmaktadır (<http://www.turkis.org.tr>).

İş gücü piyasasının mavi ve beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerinin yanında sendikalar, insan kaynakları danışmanlık kurumları (işkur gibi) temel aktörleridir (Mirze, 2010, s. 51). İş gücü piyasası aktörlerinden en aktif olarak görev alması gereken insan kaynakları danışmanlık kurumları olarak ifade edilen birim, ülkede istihdamın artırılmasında büyük önem taşımaktadır.

İstihdamı artırıcı ve işsizliği önleyici politikaların uygulanması sonucunda üretimin, dolayısıyla refahın artması paralellik göstermektedir. Bir ülkede istihdam edilen kişi sayısı toplam üretimi belirleyen temel unsurdur. Üretimin temel kaynağı aktif olarak çalışan, üreten nitelikli iş gücü ile doğru orantılıdır (<http://www.turkis.org.tr>).

Sonuç olarak örgüt yönetimi için dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri nitelikli iş gücü kaynaklarına ulaşabilmektir. Bunun için son yıllarda yeni bir çalışma sistemine geçen devletin işsizlikle mücadelede resmi organı olan işkur (<http://www.iskur.gov.tr>), eğitilmiş iş gücü kaynağı olan üniversiteler ve özel istihdam büroları ile sürekli iletişim halinde olunması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütler açısından istihdam konusunda yaşanabilecek istikrarsızlıklar zaman zaman örgüt sistemi üzerinde derin yaralar açabilecektir. Örneğin, turizm sezonu açılmasına bir ay kala otelin genel müdürünün istifa etmesi durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar tüm sezonun kötü geçmesine sebep olabilecektir.

#### 1.2.2.1.2.8 İkame Ürünler

Sınırsız olan insan ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmetlere gereksinim duyulmaktadır (Zarakolu, 1971, s. 1-2). İhtiyaç duyulan bu mal ve hizmetlerin yerine kullanabilen mallara *ikame mal* (*rakip mal*) denir. Örneğin portakal yerine mandalina, beyaz et tüketimi için, tavuk yerine balıketi tüketmek gibi (Çelik, 2008, s. 7).

Başka bir ifade ile ikame mallar; başka sektörlerde üretilen, örgütün ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, fakat alternatif oluşturabilecek, birbirinin yerine geçebilen mallardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus ise, sektör içinde bir rekabet bulunmayıp, sektör dışından gelebilecek bir rekabetin olmasıdır. Bu durumda örgüt, kendi ürünlerine alternatif olabilecek ikame sektörlerde üretilen ürünlere karşı bir politika geliştirmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 97)

Sektörde ikame ürünlerin olması, sektördeki pazar payı, satışlar, fiyat, karlılık, maliyetler konusunda mevcut rekabeti daha da artırmaktadır. İkame ürünler farklı sektörlerde faaliyet göstermekle birlikte tehdit ettiği sektördeki müşterilerin aynı ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Örneğin, farklı iki sektördeki havayolu taşımacılığı ve karayolu taşımacılığını ele aldığımızda, ulaşım hizmeti için bir ikame ürün olup, ulaşım sektöründeki müşterilerin benzer ihtiyaçları olan ulaşım ihtiyacını karşılamaktadırlar (Uysal, Stratejik Yönetim Ders Notları, s. 28, <http://www.bafrakidem.org> ). Müşteri açısından uçak fiyatlarının bazen çok cazip olması, zaman kazancı gibi unsurlar göz önüne alındığında karayolu taşımacılığını önemli derecede etkilemektedir.

İkame ürünlerin örgüt açısından bir tehdit unsuru olup olmayacağı aşağıdaki unsurlara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 97):

**Müşterilerin ikame ürünlere olan eğilimleri:** İkame ürünün moda olması ve çekiciliğinin artması, ikame ürünlere karşı müşteri eğilimlerinin artması gibi çeşitli nedenlerle müşterilerin ikame ürünlere geçme eğilimi göstermesi halinde örgüt için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Böyle bir durumda mevcut sektörde talep azalmakta, rakipler arası rekabet artmakta ve örgüt açısından ise satışlara bağlı olarak karlılık azalmaktadır.

**İkame ürünlere geçiş maliyeti:** Müşteri açısından ikame ürüne geçişin bir defaya mahsus olmak üzere geçiş maliyeti yüksek ise tehdit düşük demektir. Yani müşteri kolay kolay ikame ürünü tercih etmez. Ancak bunun tam tersi bir durum olarak ikame ürüne geçişin maliyeti çok düşük ise örgüt açısından potansiyel tehdit oldukça yüksek demektir. Müşteriler çok rahat bir şekilde ikame ürünlere yönelebilmektedir.

**İkame ürünlerin fayda-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması:** Müşterinin ürün tercihinde temel etkenler; ilgili ürünün sağladığı fayda, müşterinin bütçesine uygun bir fiyatının olması ve ürünün dayanıklı ve uzun süreli kullanımınıdır. Eğer ikame ürünler müşteri açısından daha fazla faydaya, uygun fiyata ve yüksek kaliteye sahip ise örgüt açısından büyük tehdit oluşturmaktadır. Çünkü böyle bir durumda müşteri çok kolay bir şekilde ikame ürünleri tercih edebilecektir.

Bu durumda örgüt yönetimlerinin yapması gereken en önemli husus ise hem kendi sektörlerindeki hem de farklı sektörlerdeki kendi faaliyet alanlarına göre ikame ürün üretilen alanları da analiz edip rekabet koşullarına uygun bir üretim ve satış politikası belirlemektir.

### 1.2.2.2 Örgütün İç Çevresi

Örgütün iç çevresini oluşturan temel unsurlar genel olarak üçe ayrılmaktadır. Bunlar; yönetim, çalışanlar (işgücü) ve örgüt kültürüdür. Bu unsurlar her daim birbiriyle ilişki içinde olmalarından dolayı birbirinden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir (Can vd., 2013, s. 168). Ayrıca örgütün iç çevresini oluşturan bu unsurlar örgütün geleceğini direkt olarak etkileyen, olumlu ya da olumsuz durumların anında örgüte yansıdığı bir çevredir.

#### 1.2.2.2.1 Yönetim

Küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet koşulları, örgütleri kaliteyi artırmaya, bunun yanında daha ucuz ve hızlı üretim yapmaya zorlamaktadır (Ölçer, 2006, s. 196). Bir örgütün yarımlar için en temel kaynağı örgüt yönetimidir. Örgüt yönetiminin bugün aldığı ve uyguladığı kararlar, örgütün amaçlarını ifa etmesinde büyük paya sahiptir. Bu nedenle bir örgütte yönetim ve organizasyon mekanizmasının çok sağlıklı bir şekilde inşa edilmesi gerekmektedir.

Yönetim; örgütün sahibi olduğu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde planlanarak, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi ile örgüt amaçlarına ulaşılmasıdır (Tatar ve Üner 1992, s. 8; Koparal, 1997, s. 3; Baltaş, 2005, s. 117). Burada bahsedilen etkinlik kavramı ile gerekli çıktıya ulaşılması ya da faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için doğru amacın belirlenmesi, verimlilik kavramıyla da en az girdi ile en çok çıktıya ulaşılması ifade edilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2005, s. 82). Kısaca yönetim, diğer kişilerin çabaları vasıtasıyla örgüt amaçlarının gerçekleştirilme süreci şeklinde ifade edilebilir (Kantarıcı, 2004, s. 199).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek, talep oluşturmak, talebi karşılayabilmek, değerine değer katmak ve maksimum seviyede kar sağlamak için sahibi olduğu tüm kaynakları en etkin, en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. İşte bu noktada yönetimin önemi ortaya çıkmakta (Tengilimoğlu vd., 2008, s. 25) ve örgüt faaliyetine hakim, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ivedilikle getirilen çözüm önerileri ile hareket eden bir örgüt yönetimi, örgütün geleceğinin kurtarılmasını sağlamaktadır.

Serbest piyasa koşullarında öldüresiye rekabetin şiddetini son derece artırdığı günümüzde, ancak değişime karşı hızlı ve doğru cevap veren örgütler (benzer şekilde kurum, kuruluşlar ve ülkeler) ayakta kalmaktadır. Dünyanın neresinde olursa olsun, herkes

günümüzde daha önce eşi benzeri görülmemiş bir değişimle karşı karşıyadır. Yaşanan değişimi önceden tahmin ederek örgütün stratejik planlarını ona göre dizayn edebilen örgüt yöneticileri, örgütü her şeye rağmen ayakta tutmayı başarabilmektedirler (Peker ve Aytürk, 2002, s. 2-3).

Günümüzde yönetim faaliyeti, kalkınmanın lokomotifi olarak kabul edilmektedir. Çünkü ne kadar üretim kaynaklarına sahip olursanız olun, güçlü bir yönetimle kaynakların etkin ve verimli kullanımı sağlanamadığı takdirde nicelik olarak çok olan kaynakların hiçbir anlam ifade etmediği ortaya çıkmaktadır. İyi bir yönetim, kalkınmanın daha hızlı ve daha ucuz bir şekilde sağlanmasında en büyük etkidir. Bazı yazarlar ise aşağıdaki gibi üretim faktörlerini beşe ayırarak incelemekte ve yönetim unsurunu bu faktörlerden biri olarak kabul etmektedirler (Tortop vd., 2007, s. 8). Bu durum ise yönetim unsurunun hem örgüt geleceği için hem de ülke kalkınması için ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

- İnsan (men)
- Malzeme (materials)
- Makineler (machines)
- Para (money)
- Sevk ve idare, *yönetim* (management)

Yönetim kademesi örgütün geleceğini yakından ilgilendiren yönetim fonksiyonlarının koordinasyonunu üstlenerek, aşağıdaki dört temel soruya en doğru cevabın bulunmasına çalışır. Bunlar (Tatar ve Üner, 1992, s. 57-58);

- Örgütün amaçları nelerdir ve bu amaçlara ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan plan, program ve faaliyetler nelerdir? Hangi olaylar örgütün amaçlarını neden, nasıl etkileyebilir? (Planlama fonksiyonu).
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için mevcut beşeri ve beşeri olmayan kaynakların nasıl düzenlenmesi gerekir? (Örgütlenme fonksiyonu).
- Belirlenen temel amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan liderlik faaliyetleri nelerdir? (Yönlendirme fonksiyonu).
- Planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar nasıl ve hangi bakımdan karşılaştırılacaktır? (Denetim ve kontrol fonksiyonu).

Ayrıca rakip örgüt yönetimlerinin psikolojilerinin de bilinmesi ve geçmiş dönemlerde rekabet ortamlarında göstermiş oldukları tepkilerin de analiz edilmesi ile rakip örgütlerin gelecekteki davranışlarının tahmin edilebilmesinde değerlendirilebilecek önemli bir göstergedir. Zaman zaman örgütler, rakip örgütleri tepeden tırnağa takip ve kontrol

edemedikleri için, sadece örgüt yönetimlerini incelemeye alarak rakip davranış analizleri de yapabilmektedirler (Eren, 2006, s. 99).

Örgüt yönetiminde görevli kişiler; uzmanlıklarını, liderliklerini ve örgüte olan bağlılıklarını ortaya koyarak örgütün başarısında büyük paya sahip olmaktadır. Ancak bu önemli kaynaktan yeterince yararlanamayan bir örgüt ise rutin faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bile zorluklarla karşılaşmaktadır (Sarıkaya, 2009, s. 59).

Ayrıca çalışanların verimliliğini artıran en önemli ve kıt kaynaklardan biri de dikkattir. Çalışanın dikkatini belirli bir soruna odaklanarak geçirdiği süre, diğer sorunlardan çalınmış bir süre olarak verimlilik kaybına neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanların fikirlerini ortaya koyabilmesi için doğru koşulların ve ortamın oluşturulması örgüt yönetimin en önemli görevlerinden biridir (Pfeffer, 1999, s. 279).

Çevresel değişim ve ortaya çıkan belirsizlik, örgüt yöneticilerine çözüm bekleyen sorunlar getirmektedir. Ekonomik ve siyasal sistemlerdeki yapısal değişimler, teknolojik gelişmeler ve ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması, örgütlerin standart yöntemlerle bu değişime ayak uydurmalarını güçleştirmektedir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 208). Örgütün çevreye uyum sağlaması bir zorunluluk haline gelmekle birlikte, çevresel beklentilere ve değişime zamanında karşılık verebilmek için örgüt yenilenme kapasitesini güçlendirmek zorundadır. Bu noktada örgüt yönetimi, örgütün tüm enerjisini geleceğe yönelik vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, örgütün çevresel değişime uyarlanmasını sağlar (Özalp ve Öcal, 2000, s. 223).

Görüldüğü üzere yönetim fonksiyonlarının daha detaylı açıklanmasıyla birlikte, örgütte yönetim kademesinin önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütü temelden alarak geleceğe hazırlayan, örgütü amaçlarına taşıyan diğer etkenler (çalışanlar, örgüt kültürü vb.) üzerinde de etkisi olmasından dolayı örgüt yönetimidir.

#### **1.2.2.2.2 Çalışanlar (İşgücü)**

Örgütte çalışanlar belli bir sisteme göre düzenlenmiş bir yapı içinde örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir çatı altında bulunmaktadır (Gök, 2009, s. 589). Bu yüzden bir örgütün en önemli çevre unsurlarından ve aynı zamanda da en önemli üretim kaynaklarından biri de çalışanlar yani işgücüdür. Örgütün istenilen amaçlarına ulaşması ve faaliyetlerini sorunsuz sürdürebilmesi için her düzeyde işgücüne ihtiyacı vardır (Üçok, 2008, s. 74). Bunun yanında örgütte çeşitli ve farklı nitelikte görev ve pozisyonlar bulunmasından dolayı, örgüt açısından birbirinden farklı her iş için, statü ve nitelik yönünden farklı çalışanlara olan gereksinimi ortaya çıkarmaktadır (Bingöl, 2010, s. 200). Ayrıca işgücünün

son yıllarda artan öneminden dolayı işgücü önemli bir rekabet unsurudur. Örgütler alanında uzman, kalifiye işgücü ile faaliyetlerini sürdürmeyi tercih etmektedirler.

İşgücü, bir örgütte yönetim kademesi dışında kalan personellerden oluşmaktadır. Bu gruptaki çalışanlar yönetim dışındaki diğer departmanlardaki görevlerini ifa ederek, örgütün günlük rutin faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Çalışanlar, örgüt açısından başka görevler de üstlenebilmektedirler. Örneğin tüketici profilinde meydana gelen değişimler veya tüketici profilinin değişen çevre koşullarında değişen taleplerini örgüt yönetimine ileterek, örgütün gelecek planlarına katkıda bulunabilmektedirler (Camgöz, 2011, s. 42). Çalışanlar, sadece bilfiil üretim faaliyetlerine katılmakla kalmamakta aynı zamanda örgüt geleceğinde mihenk taşı olabilecek önemli fikirler de örgüt yönetimine beyan etmektedirler.

Nihai amacı ne olursa olsun her örgüt, bir grup insanın işbirliğini sağlayan bir sisteme sahiptir. Örgütlerin yaşam ve gelişme gücü, onu oluşturan işgücünün amacına, birlikte olma isteğine yani iyi bir ekip ruhuna sahip olabilmesine bağlıdır. Örgüt amaçlarına ulaşmak için birçok kaynağa sahip olmakla birlikte, bu kaynaklar arasındaki etkileşimi sağlayacak olan asli ve gerçek kaynak işgücüdür (Tutar, 2005, s. 82). Son teknoloji ürünü cihazlara sahip olan örgüt, ilgili cihazların kullanımı veya ilerleyen zamanlarda çıkan sorunların çözümünde yine en çok duyulan kaynak işgücü olmaktadır.

Literatürde rekabet gücü, bir örgütün bir endüstride pazar payı elde etmesi ve bu payını muhafaza edebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Noe, 2009, s. 3). Daha çok maddi kaynaklarla örgütün fiziki sermayesi üzerinde iyileştirmeler rahatlıkla yapılabilirken, beşeri sermaye yani işgücü üzerinde aynı rahatlıkla iyileştirmeler kolay ve hızlı bir şekilde yapılamamaktadır. Bu yüzden son yıllarda örgütler; genel olarak eşitlik ve açıklık ilkesi kapsamında çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen, verimliliklerini artırırken maliyetlerini azaltan uygulamalar olarak ifade edilen insan kaynaklarına (Ertürk, 2011, s. 3; Sabuncuoğlu, 2011, s. 1) büyük önem vermeye başlamışlardır.

Örgütün amaçlarına ulaşmasındaki en temel faktör olan çalışanların verimlilik ve etkinliğinin sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin aşağıdaki iki temel amacı karşılamayı temel prensip edinmesi gerekir. Bunlar (Kozak, 2004, s. 13);

- Örgütte görev yapan beşeri sermayenin bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum seviyeye çıkarmak,
- Örgütte çalışan kişilerin yaptıkları işin karşılığında her açıdan doyuma ulaşmalarını sağlamak.
- İnsan kaynaklarına verilen önemle birlikte, dinamik bir yapıya sahip insan kaynakları planlama süreci de örgüt yönetimleri tarafından daha fazla önemsenmeye başlanmıştır.

Değişen çevre koşulları, örgütün kısa ve uzun vadeli değişim ihtiyacı, örgüt amacının gerçekleştirilmesi gibi nedenlerden dolayı örgüt içi denge sürekli değişmektedir. İnsan kaynaklarının örgüt yönetimi tarafından etkin bir şekilde planlanmasıyla işgücü verimliliği artırılmaktadır (Yılmaz, 2010, s. 58). İçinde yaşadığımız bilgi çağında her birey, her gün artan iletişim araçları sayesinde ürettiği fikirlerin kaynağı olan bilgisini geliştirmekte ve işgücü daha nitelikli hale gelmektedir. Ayrıca birey yararlı fikir ürettiği andan itibaren daha fazla motive olmaktadır (Garip, 2013, s. 15).

Bir örgütün iki temel amacı vardır. Bunlardan biri üretim yapmak, diğeri ise çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Çalışanlar, örgütte yeterli motivasyon elde edemiyorlarsa, bu durum iş verimliliklerine olumsuz şekilde yansımaktadır (Kantar, 2010, s. 24). Çünkü, motivasyon ile başarı arasında kuvvetli ve olumlu bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile motivasyon başarıyı tetiklemektedir (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 58). İnsanlar ya olumlu bir şeyler elde etmek için ( zevk almak, mutlu, başarılı vb. olmak) ya da olumsuz durumlardan kaçınmak için (üzülmemek, kaybetmemek, başarısız olmamak gibi) motive olurlar. Kısacası motivasyon, insan hayatının her anında mevcuttur (Acar, 2006, s. 68).

Her sektörde çalışanın motivasyonu önemli iken, hizmet sektöründe müşteri ile yüz yüze çalışan iş görenlerin motivasyonu daha da fazla önem taşımaktadır. Çünkü hizmet sektörü emeğin fazla kullanıldığı bir sektör olup müşteri ile birebir ilişki içinde olunan işlerden meydana gelmektedir. Hizmet sektöründe kaliteli hizmetin en temel göstergesi müşteri memnuniyeti ile ölçülmektedir. Cowling ve Newman (1995)'ın araştırmalarına göre müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında yüksek seviyede ve pozitif bir ilişki vardır (Pala, 2009, s. 94-95). Bu araştırma sonucuna göre örgüt yönetimleri sadece müşteri odaklı olmayıp, iç müşteri diye adlandırılan çalışan (<http://www.uludagsozluk.com>)(b) memnuniyetini de üst düzeylere çıkarma yönünde politikalar izlemesi gerekmektedir.

Örgüt yönetiminin göz ardı etmemesi gereken en önemli noktalardan biri çalışanların memnuniyeti, doyumu yani motivasyonudur. Motive edilememiş bir çalışanın örgüte sağladığı katkı gerçek katkı değildir. Çünkü, benzin nasıl arabanın enerji kaynağı ise, motivasyonda çalışanın enerji kaynağıdır. Bu yüzden maddi (prim, ücret, ödüller vb.) (Tarakçıoğlu vd., 2010, s. 5) ve manevi (takdir, övgü, sosyal statü, prestij, moral vb.) (Kılıç ve Keklik, 2012, s. 149) motivasyon araçları (Ölçer, 2005, s. 3) ile çalışanlar sürekli motive edilmelidirler (Tutar, 2013, s. 243-244).

### 1.2.2.2.3 Örgüt Kültürü

Geniş bir kavram olan kültür için farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Kültür ile ilgili yapılan tanımlardan biri olan E.B. Taylor'a göre; "kültür, toplumun bir üyesi olarak

insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür." şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle kültür, bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin bir bütünü şeklinde izah edilebilmektedir (Doğan, 2006, s. 89).

Kültür kelimesi pek çok anlam içermekle birlikte, örgüt kültürü ile ilgili farklı fikir ve yaklaşımlar mevcuttur. Örgüt içinde neler olup bittiğini anlamak ve liderlerin öncelikle ele alması gereken sorunların neler olduğunu anlamak için örgüt kültürünü tanımak, anlamak büyük bir gereksinimdir (Erkmen, 2010, s. 4-5).

1980'lerin başlarında örgüt kültürü bilimin en dikkat çeken alanlarından birini oluşturmuştur. Örgüt kültürüne olan bu ilgi daha sonra artarak devam etmiştir (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 177). Örgütsel kültür ya da başka bir ifade ile kurumsal kültür, bir örgüt içinde geliştirilen ve örgüt mensuplarının davranışlarında yol gösterici olan, onları yönlendiren her türlü ortak hareketler, değerler ve inançlar bütünüdür (Örücü ve Üngüren, 2013, s. 532).

Kişiler için kişilik kavramı ne ifade ediyorsa, örgütler içinde kültür kavramı aynı şeyi ifade etmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 23). Örgüt kültürü, "bir şirketin benimsediği hakim değerler", "şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe", "bir şirket üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler" şeklinde ifade edilmektedir (Camgöz, 2011, s. 42). Örgüt kültürü ile farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte, örgüt kültürünün ortak üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 178-179);

- Birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünü olmasıdır. Çalışanlar hangi davranışın iyi, hangi davranışın kötü ya da istenen ya da istenmeyen davranış olduğuna yönelik ortak değerlere sahiptirler. Örneğin, bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna yönelik değerler vardır. Bu değere sahip örgütlerde çalışanların ortak davranışı ise her durumda müşteriye asla suçlamamak ve küçük düşürmemek olmaktadır.
- İkincisi, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Yani bu değerlerin herhangi bir kaynakta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların bizzat kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.
- Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlar olduğu ve bunun da örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmekte olduğudur. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, bir kişinin yaptığı davranış anlatılarak sonraki nesillere bir efsane olarak geçmektedir.



Çalışanlar bunları duyarak, örgütün değerlerini öğrenirler. Bu yöntem ile öğrenilen değerler, kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma ilkelerini anlamaktan daha etkilidir.

Başka bir tanıma göre örgüt kültürü "belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken oluşturduğu, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünü" şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanım, kültürün iç çevrede bağlılık oluşturmak ve dış çevreye grubun uyumunu sağlamak olan iki temel işlevini ortaya koymaktadır (Budak ve Budak, 2004, s. 550).

Örgüt kültürü, örgüt bünyesinde bulunan bireylerin davranışlarını şekillendiren norm ve değerler, inançlar, davranış ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir (Köse vd., 2001, s. 219). Başka bir deyişle ise, bireysel düzeyde insan davranışına etki eden değerler, eğer örgütsel düzeyde ise örgüt kültürünü tesis etmekte ve örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011, s. 226). Örgüt kültürü sürekli değişim ve gelişim gösteren bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Böyle bir çevrede faaliyet gösteren örgütler için örgüt kültürü, değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olarak dış çevreye uyumunu kolaylaştırmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011, s. 169-170).

Örgütler arası rekabette büyük önem taşıyan çalışan (işgücü) faktörünü geliştirme; birçok örgüt için örgüt kültürünün temel unsurlarından biri olup örgüt misyonunun önemli bir parçasıdır. İşgücünü geliştirme faaliyetleri örgütün başarısını artırmada ve işgücü devir hızının düşmesinde (çalışan kişilerin değişmesi) örgüte büyük katkı sağlayarak işgücü girdisinde istikrarın sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Çetin ve Özcan, 2013, s. 79). Ayrıca örgüt kültürü ile çalışanlara yerleşen örgütsel bağlılık, çalışanların örgütü ile uyum içinde olmasını, örgüt amaçları için çaba göstermesini, örgütten de emeğinin karşılığını hem maddi hem de manevi olarak (motivasyon vb.) aldığına inanmasını ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesini sağlamaktadır (Kolçak, 2012, s. 24).

Örgütlerde beşeri sermayenin öneminin giderek artması, sosyal ve siyasal alanda insani değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişme trendine girmesi, yönetim açısından örgüt kültürünün önemini artırmıştır (Erdoğan, 1991, s. 113). Bundan dolayı örgüt kültürü, yönetimin fonksiyon ve prensiplerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir (Barlı, 2008, s. 447).

Yukarıda bahsedilen farklı tanımlardan ortaya çıkarılan ve örgüt kültürünü oluşturan 10 temel özellik bulunmaktadır. Bunlar (Gordon ve Cummin, 1979'dan ve Glaser, Zamanon ve Hacker, 1987, s.173-198'den aktaran Özkalp ve Kirel, 2005, s. 179-180);

**Bireysel katılım (individual initiative):** Bireylerin örgüt içinde taşıdıkları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı,

**Risk toleransı (risk tolerance):** Bireylere tanınan yetkiler kapsamında riske girebilmesinin sınırları,

**Yön (direction):** Örgütün oluşturduğu stratejik amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,

**Birleşme (integration):** Örgüt içindeki bölümlerin tam bir koordinasyon sağlanarak çalışmaya teşvik edilmesi,

**Yönetim desteği (management support):** Yöneticilerin örgüt bünyesindeki astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,

**Kontrol (control):** Verimliliği artırmak için iş görenlerin davranışlarını kontrol eden örgüt kuralları,

**Benlik (identity):** Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla bütünleştirebilmeleri ve özdeşim kurmaları,

**Ödül sistemi:** Ödüllerin (maaş, terfi vb.) iş görenlerin objektif başarı kriterlerine göre adil bir şekilde dağılımı,

**Çatışma toleransı (conflict tolerans):** İş görenlere karşı yapılan eleştirilerde iş görenlerin kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,

**İletişim kalıpları (communication patterns):** Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

Bahsedilen bütün bu özellikler bir örgüt için aşağıdan yukarıya doğru yükselebilir veya azaltılabilir. Bu özelliklerin tamamı genellikle örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Başka bir deyişle örgüt kültürü, iş görenlerin bu 10 temel özelliği nasıl gördüklerine veya algıladıklarına göre kişiden kişiye, örgütten örgüte değişmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 180).

Yönetim ve örgüt kültürünün önemini, Schein şu cümle ile ifade etmektedir. “yönetim ve kültür, aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan, diğeri anlaşılabilir” (Şahin, 2010, s.27). Ayrıca, Schein’a göre örgüt kültürünün üç ana fonksiyonu bulunmaktadır (<http://dspace.trakya.edu.tr>). Bunlar;

**Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:** Örgütün uyum sorunlarından en önemlilerinden biri de örgüt amaçlarının ve misyonunun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak

belirlenmesi ve buna uygun stratejilerin oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından hayati bir önem taşımaktadır.

**Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:** Örgüt, çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için birtakım faaliyetler yapmalıdır. Bunlar; grup üyelerini birbirine bağlayan ortak bir dilin oluşturulması ve kavram birliğinin sağlanması, üyelerin örgütsel sınırları ve örgüte katılma koşullarını anlamaları için grup sınırlarının, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçülerinin belirlenmesi, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların ve çatışmaların önüne geçebilmek için hiyerarşik mevkielelerin ve yetkilerin nasıl elde edileceğinin ve terfi sisteminin ölçütlerinin ne şekilde olacağına tespit edilmesi, ödül ve ceza sistemlerinin belirlenmesi ve örgüt içerisinde arkadaşlık ortamının tesis edilmesi şeklinde sıralanabilir.

**Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme:** Örgüt kültürünün en önemli görevlerinden biri de, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü görmesi, bu belirsizlikleri tamamen veya kısmen en azından bunların etkilerini azaltmasıdır. Kültürün temelini oluşturan kriterler ve varsayımlar ele alındığında çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü gördüğü ve bu sayede bireyin belirsizlik ortamında endişe ve korkularının azaltmasını sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere özellikle örgüt kültürü ve yönetim, çevresel belirsizlik ortamında örgütün geleceği için büyük önem taşımaktadır.

### 1.3 Örgüt ve Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik; sosyal ve ekonomik çevre, hükümet politikaları, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknoloji, yasal düzenlemeler gibi örgütün üzerinde direkt veya dolaylı etkiye sahip aktörlerdeki değişimleri örgütün tam olarak öngörebilme kabiliyetinin olmaması (Hoque, 2004, s. 489), örgütün kendisiyle ilgisi olan ya da olmayan verileri tespit edememesi (Buchko, 1994, s. 411), mevcut duruma göre gelecekte yaşanabilecek olayların tahmin edilememesi (Cohen, 2001, s. 20), sebep sonuç ilişkileri ile ilgili yetersiz enformasyondan dolayı alınan kararların muhtemel sonuçlarının doğru olarak algılanamaması (Ashill ve Jobber, 1999, s. 523) şeklinde ifade edilmektedir (Özer ve Akça, 2007, s. 6).

Milliken'e (1987, s. 136) göre ise çevresel belirsizlik "bir bireyin örgüt çevresini doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği veya elde ettiği bilgileri ilgili veya ilgisiz olarak ayırt edebilme kabiliyetinin eksikliği" şeklinde ifade edilmektedir. Belirsizlik ortamında örgüt yönetimi olasılıkları tahmin etmeye çalışmak zorundadır. Bu nedenle örgütün geleceği için alınacak en önemli kararlar risk taşımasının yanında daha çok belirsizlik içermektedir (Yıldırım ve Arıöz, s. 170).

Çevrenin örgütler açısından önemli olmasının temel nedenlerinden biri çevrenin en belirgin özelliği olan "belirsizlik" oluşturabilecek olmasıdır. Örgüt çevrelerinin oluşturduğu belirsizlik ortamı, hem örgütler arasında hem de örgüt içinde zaman zaman farklılıklar gösterebilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramında belirsizlik, gelecekteki durumların ne ölçüde önceden öngörülemediği ve doğru olarak tahmin edilemediği şeklinde ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 67). Bu yüzden çevresel belirsizlik yüksek olduğunda örgütler, değişimi anlayabilmek ve değişime karşı tepki oluşturabilmek için daha fazla bilgi toplamaya önem vermektedirler (Sert, 2012, s. 59).

Belirsizlik ortamı örgüt yönetimlerinin kararlarını da yakından etkilemektedir. Gelecekte ortaya çıkabilecek sonuçların değerlendirilmesinde örgüt yönetimlerinin gelecek için vereceği kararlarını etkileyebilecek belirsizliği oluşturan birçok etken vardır. Genel bir ifade ile bu etkenler; arzın kaynağı olan piyasa talebindeki değişim, üretim koşullarının değişmesi, teknolojik yenilikler, makroekonomik riskler ve politik düzende yaşanan değişimler şeklinde ele alınabilir (Arıöz, 2012, s. 19). Belirsizliklerin yaşandığı ülke ekonomilerinde örgüt yönetimlerinin yatırım kararı alması oldukça zorlu ve çok riskli bir süreçtir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yüksek derecede yaşanan makroekonomik belirsizlik süreçleri, örgütlerin geleceğine büyük zararlar vermektedirler (Güven, 2010, s. 107).

Belirsizliği ortaya çıkaran çevresel özelliklerin tespitinde yukarıda "Örgüt ve Çevre" bölümünde daha detaylı olarak ele alınan yoğunlaşma, kaynakların kıtlığı (veya cömertliği) ve örgütler arası bağımlılık olmak üzere üç boyut vardır. Kaynak bağımlılığı kuramında, belirsizlik örgütler için tek başına bir sorun olmamakla birlikte çevreyle ilişkili bir durumdur. Bununla beraber belirsizlik, örgütün çevre hakkında bilgi edinme ve tahmin edebilme potansiyeline bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 62-68).

Kaynak bağımlılığı kuramının en önemli varsayımlarından diğeri ise; 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, aktaran Özkoç, 2009, s. 13). Örgütler çevresel belirsizlikleri gidererek, belirsizlikten kaynaklı riski azaltmaya çalışmaktadır. Örgütler, faaliyetlerinin kesintisiz devamı için gerekli kaynak akışının düzenli olarak devam edebilmesi için, çevrenin dinamizminin bir sonucu olarak ortaya çıkan çevresel belirsizlikleri gidermek için bazı stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejileri iki grupta ele alabiliriz (Pfeffer ve Salancik, 1978):

**Sahipliği değiştirmeye yönelik stratejiler:** Dikey ve yatay birliktelikler, çeşitlenmeye yönelik stratejiler olarak ifade edilebilir.

**Hiyerarşi benzeri stratejiler:** Alternatif tedarikçiler temin edilmesi, koalisyonlar oluşturulması, diğer taraf ile ilişkiyi kapsayacak şekilde bağımlılığın yeniden yapılandırılması, değerli kaynaklara olan ihtiyacın azaltılması, ortak yatırımlar ve birleşmeler gibi stratejilerdir.

Harvard Üniversitesi öğretim üyeleri olan Paul Lawrence ve Jay Lorsch, 1967 yılında 10 işletme (altısı plastik, ikisi konserve, ikisi gıda işletmesi) üzerinde "Değişik çevre koşullarında hangi tür örgüt yapıları daha etkindir?" sorusuna cevap bulmak amacıyla yaptıkları araştırma neticesinde aşağıdaki üç kavram ortaya atılmıştır (Koçel, 2011, s. 299-300).

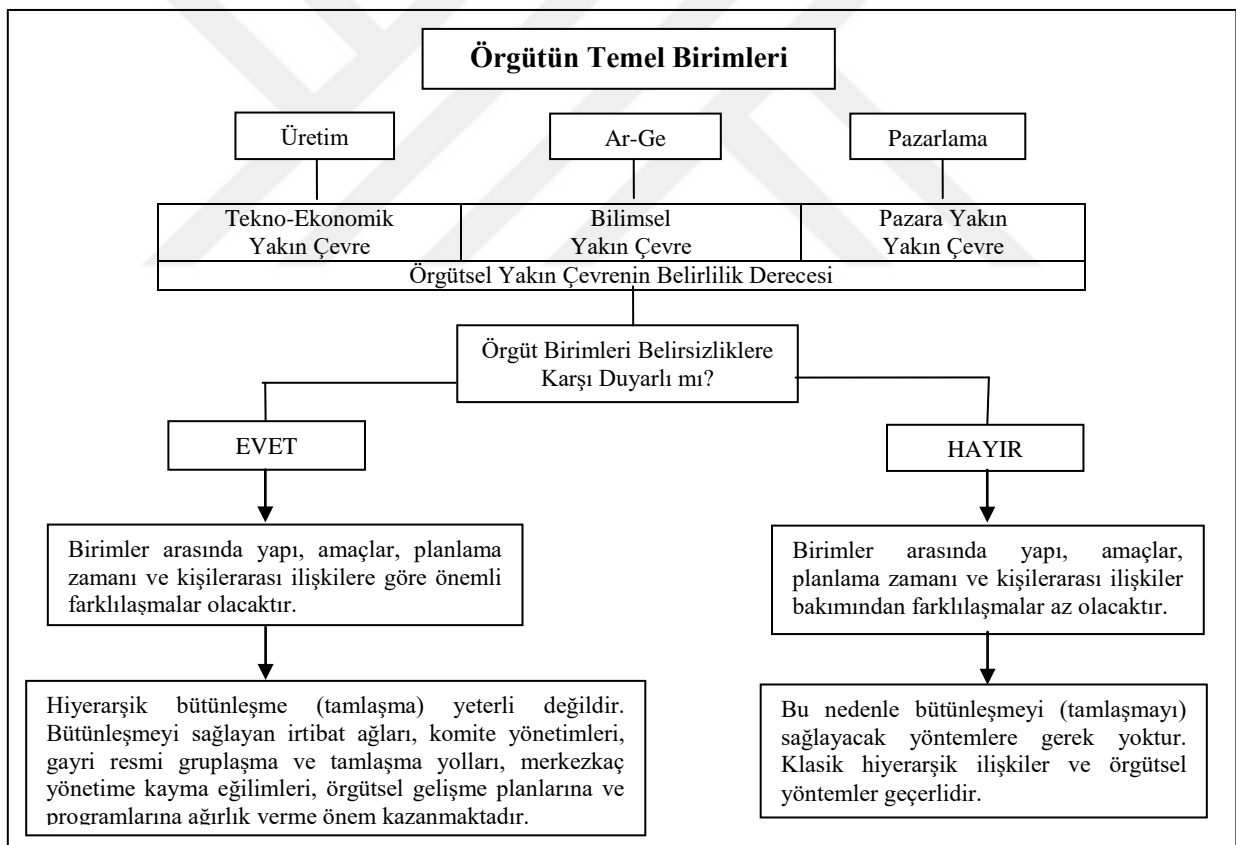
- *Farklılaşma kavramı*; farklı fonksiyonel birimlerdeki örgüt yöneticilerinin bilgi ve duygu düzeylerindeki farklılıkları ifade etmektedir. Farklılaşma, örgüt bünyesinde bulunan farklı birimlerdeki yöneticilerin farklı tavır sergilemelerinin temel nedenlerinden biridir (Tunçer, 2012, s. 146).
- *Koordinasyon (bütünleşme, tamlama) kavramı*; örgüt içindeki farklı fonksiyonel birimler arasında, örgütün çevreye uyumunu sağlamak amacıyla işbirliği yapılmasıdır. Farklı hizmetlerde bulunan örgüt içindeki alt birimlerin üyeleri iş türlerine ve kendi niteliklerine göre örgüt yapılarını geliştirmektedir. Bir örgütte farklılaşma ne kadar fazla ise koordinasyon da o derece azalmaktadır (Eren, 2011, s. 78). Örgüt birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu durumda, örgütte koordinasyon ihtiyacı da yüksek olmaktadır (Koçel, 2011, s. 300). Böyle bir durumda örgütte etkili bir koordinasyon sağlamak için emir-komuta hiyerarşisi, ilke, yöntem ve standartlar sistemi, dar kontrol alanı ve geçmişi örnek alma gibi klasik yöntemler kullanılabilir (Koçel, 2011, s. 299). Ayrıca, örgüt içinde çalışanların ve grupların örgüt menfaatleri için işbirliği yaptığı yani bütünleşmeye yöneldiği ortam çevresel belirsizlik ortamıdır (Özkalp ve Kırel, 2005, s. 471).
- *Çevre ve belirsizlik kavramı*; bir örgütün veya örgüt içindeki birimlerin ilişkili oldukları çevrenin oluşturduğu farkların üç boyutta ele alınabileceğini varsaymaktadır. Bunlar (Koçel, 2007, s. 225);
  - Zaman içinde koşullardaki değişme hızı,
  - Belirli bir süre zarfında koşullarla ilgili bilgi edinmedeki belirsizlik derecesi,
  - Alınan kararların sonuçları hakkında geri bildirim elde etmekte geçen süre.

Örgütün iç dünyasında oluşabilecek farklılaşma ve koordinasyon (bütünleşme), örgütün faaliyette bulunduğu çevre ve belirsizlik durumuna veya başka bir ifade ile piyasa koşullarının durumuna göre değişmektedir (Şener, 2007, s. 46).

Çevresel belirsizlik, örgüt yapısındaki mevcut politika ve stratejide değişiklik yapılmasına, dolayısıyla da yeniliğe yol açmakta (Özer ve Akça, 2007, s. 7) ve örgütlerde yenilik adaptasyonuna teşvik etmektedir (Baldrige ve Burnham, 1975, s. 172).

Örgütlerde çeşitli görevler, çeşitli birimler tarafından yapılmakta ve çalışanlarda içinde buldukları birimlerin amaçlarına uyum gösterme çabası taşımaktadırlar. Örgüt açısından en önemli uyum, öncelikle çalışanların kendi birimlerine ve amaçlarına uyumunun olması gerekmektedir. Birimlerin, karşılıklı farklılık derecesi çok fazla olduğunda ise çalışanlar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Lawrence ve Lorsch'a göre bu çatışmaların temel kaynağı çalışanların farklı uyum derecelerine sahip olmalarıdır (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 471).

Lawrence ve Lorsch'un yaptıkları bu çalışmada geliştirdikleri model ise Şekil 1.7'de gösterilmiştir (Eren, 2011, s. 79).



**Şekil 1.7 Lawrence ve Lorsch'un Farklılaşma ve Bütünleşme Modeli**

**Kaynak:** Eren, 2011, s. 79.

Lawrence ve Lorsch'a göre; belirli bir standartta en iyi örgüt yapısı diye bir yapı yoktur. Ancak en iyi örgüt yapısı, sürekli değişiklik gösteren piyasa koşulları ile uyumu

yakalayabilen yapılardır. Her örgüt, çevresel faktörlerdeki değişimi göz ardı etmeden, sürekli uyum sağlayacak yöntemler belirlemelidir (Şener, 2007, s. 46).

Örgütsel hedeflere hem nicelik hem de nitelik olarak zamanında ulaşabilmenin en temel unsuru, örgüt faaliyetlerinde çevrenin oluşturmuş olduğu belirsizlikleri ortadan kaldırmaktır. Belirsizlik, örgütlerin kaynakları verimli bir şekilde kullanması yönünden etkili bir plan yapmasını engeller. Beklenmedik durumlarla karşılaşan örgütler bu gibi durumları önceden tahmin edebilmek yerine, hiç beklenmeyen şekillerde tepki verirlerse kaynak değişimi planları da etkisini kaybeder. Sonuçta, örgütler açısından çevrenin oluşturduğu belirsizlikler nedeniyle örgüt amaçlarını beklediği gibi gerçekleştirememiş olur (Buchanan, 1992, s. 68).

### 1.3.1 Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Örgütler, etkinliği sürdürmek için çevresel belirsizliği yönetmelidirler. Örgüt yöneticilerinin çevresel değişim ve ihtiyaçları tahmin etmek ve anlamak için çevresel unsurlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı çevresel belirsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Duncan, 1972, s. 314). Çevresel belirsizliğin çevresel dinamizm, çevresel zenginlik ve çevresel komplekslik olmak üzere üç önemli boyuttan oluştuğu (Dess ve Beard, 1984) yapılan çalışmalar neticesinde ileri sürülmektedir. Bunlar (Özer ve Akça, 2007, s. 6);

- *Çevresel dinamizm*; örgüt çevresinde bulunan faktörlerin belirli sürelerdeki değişme sıklığını ifade eder (Li ve Simerly, 1998, s. 171). Değişme sıklığı yüksek olan dinamik çevrede faaliyet gösteren örgütler enformasyon sistemlerine daha fazla gereksinim duymaktadırlar (Bergeon ve diğ., 2001, s. 128). Çevre eğer dinamik bir yapıya sahipse, örgütler değişen müşteri ihtiyaçlarını daha kısa sürede karşılamaya çaba göstereceklerdir (Fuentes ve diğ., 2004, s. 4). Örgüt yönetimi, müşterinin örgüte duyduğu sadakat hissini artıracak ürün ve hizmetler sunarak, sürekli iyileştirmeler yapacaktır. Değişen dünyada, çevresel dinamizm seviyesinin de sürekli artması çevresel belirsizliği de artırmaktadır (Bergeon ve diğ., 2001, s. 128).
- *Çevresel zenginlik*; örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede var olan kaynakların sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak yeterlilikte olmasıdır (Dess ve Origer, 1987, s. 325). Başka bir ifade ile çevrenin büyümeyi destekleyebilme derecesidir. Çevresel zenginlik, çevresel fırsatlardan yararlanmak için tasarlanan örgütün stratejik tercihlerine de etki edebilmektedir (Şener, 2011, s. 56). Zengin çevrelerde kaynakların fazla olmasından dolayı, çevresel belirsizlik daha azdır. Örgütler yoğun bir rekabete gereksinim duymazlar. Kıt çevrelerde ise tam aksine kaynakların yetersiz olmasından dolayı belirsizlik fazla, rekabet yoğundur (Özer ve Akça, 2007, s. 6). Özellikle son

yıllarda insanlar, hem üretim hem de tüketim faaliyetlerinde çevreyi göz ardı ederek, hiç bitmeyecek bir kaynak gibi algılayarak, tüm gereksinimlerini karşılayacak kadar zengin ve kaliteli olan bir çevreyi, kıt ve kalitesiz bir hale dönüştürmüştür (Şengül, 1998, s. 31).

- *Çevresel komplekslik* ise, çevreyi algılayabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi düzeyidir (Fuentes ve diğ., 2004, s. 427). Örgütün çevresindeki olayların çeşitliliği ve sayısının artmasıyla birlikte çevre daha çok belirsiz hale gelmekte ve müşteriler için yeni, farklı ürünlerin üretilmesine gereksinim duyulmaktadır. Böyle bir durumda çevresel kompleksliğin artması kaçınılmazdır. Bunun sonucunda ise, örgüt yönetimlerinin çevre hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı çevreyi kontrol etmesi zorlaşmakta ve tahmin edilebilirlik düzeyi de giderek azalmaktadır (Daft ve diğ., 1988, s. 125). Bununla birlikte Ashill ve Jobber'e (1999, s. 524) göre, çevrenin komplekslik derecesi ne kadar fazla ise o kadar çok sayıda müşteri ve rakipler vardır. Çevrede meydana gelen kompleks yapıya bir tepki olarak örgüt faaliyet alanlarını genişletir. Hem üretim alanında hem de pazar alanında yaşanan sorunlar için yeni çözüm önerileri geliştirilirken; yeni ürün, hizmet ve teknolojiler piyasaya sunulur (Fuentes vd., 2004, s. 428).

### 1.3.2 Çevresel Belirsizliğin Çeşitleri

Sürekli değişen çevre koşullarında faaliyetlerini gerçekleştiren örgütlerde, yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları belirsizlikler genellikle algılanan çevresel belirsizlik, etkide belirsizlik ve karşılıklı belirsizlik olmak üzere üç sınıfta ele alınmaktadır.

#### 1.3.2.1 Algılanan Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerin ölçülmesinde en önemli unsurdur (Akkoç vd., 2012, s. 68). Algılanan çevresel belirsizlik, genel kavram olan çevresel belirsizliğe diğer iki belirsizlik çeşidine (etkide belirsizlik ve karşılıklı belirsizlik) göre en yakın olanıdır. Algılanan çevresel belirsizlik, örgüt çevresinin genel durumunu, çevrede meydana gelen gelişim ve değişimleri, bunların örgüte olan etkilerini ele almaktadır. Yöneticiler, örgüt çevresinin veya belirli bir unsurun önceden tahmin edilemediği (belirsizliğin olduğu) durumuyla zaman zaman karşılaşmaktadırlar. Burada farklılık, örgüt yönetimlerinin mevcut durumu değişik şekillerde algılamalarından kaynaklanmaktadır ve durum objektif olarak ele alınamamaktadır. Çok sayıda farklı değişkenin olmasından dolayı üst düzey yöneticiler ortaya çıkan hangi unsurların direkt ya da dolaylı olarak örgütle ilgili olduğu konusunda kesin bir fikre sahip olmayabilir. Hükümet kararları, tüketici ve



müşteriler, hissedarların ve rakiplerin faaliyetleri daha birçok çevre unsuru örgütü olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Güder, 1991, s. 124).

Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olması örgütler açısından riskli bir durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü özellikle böyle ortamlarda verilecek yanlış kararlar örgüt yaşamını ciddi bir şekilde riske sokmaktadır. Başka bir ifade ile yöneticiler ve çalışanlar için örgüt çevresi ile ilgili yetersiz bilgi, örgüt üzerinde aşırı stres ve huzursuzluk kaynağı olmaktadır (Akkoç vd., 2012, s. 69). Çevresel unsurlar genellikle belirsiz olma gibi bir özelliğe sahip oldukları için, bu nedenle teşhis ve tanıma gereksinimi duyulan konulardır. Bu nedenle örgüt yönetiminin bu durumlara ilişkin algılar konusunda verdiği kararlar büyük öneme sahiptir (Lau ve Busenitz, 2001).

Çevredeki durumla ilgili belirsizliğin ortaya çıkmasında iki temel neden vardır. Bunlardan birincisi örgüt çevresindeki unsurlar arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılmasından, ikincisi ise çevreyi oluşturan unsurlardaki değişikliğin nasıl gerçekleştiğinin tespit edilememesinden dolayıdır (Güder, 1991, s. 124).

Çevrenin tahmin edilebilirlik düzeyi olan belirsizlik, karmaşıklık ve heterojenliğin derecesine göre değişmektedir. Bu kriterler ne kadar yüksek ise çevrenin tahmin edilebilirlik düzeyi de o kadar düşük olmaktadır. Bu özelliklere sahip bir çevrede işlevlerini yerine getiren üst düzey örgüt yöneticileri, çevrenin niteliği hakkında daha fazla belirsizlik algırlar. Daha basit ve durgun bir çevrede faaliyette bulunan örgütlerden farklıdır. Durumda belirsizliğin kabul edilmesinin nedenlerinden birincisi, belirsizlik çeşitleri arasında dünyadaki durumun tahmin edilemez olmasıdır. İkinci olarak ise, algılanan çevresel belirsizlik adı altında karmaşıklığın en düşük seviyeye indirilmeye çalışılmasıdır (Güder, 1991, s. 124).

Yapılan çalışmalar sonucunda literatürde algılanan çevresel belirsizlikle örgütün ekonomik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, algılanan çevresel belirsizliğin örgüt performansını artırdığı sonucuna varılmıştır (Bourgeois, 1985, s. 560). Başka bir çalışmada ise Huber vd. (1975, s. 727), algılanan çevresel belirsizliğin örgüt süreçleri, yapıları ve performansı üzerinde önemli sayılabilecek derecede etkiye sahip olduğu ve çevresel belirsizliğin örgüt kararlarını etkilediği ortaya konulmuştur. Örgüt geleceğini yakından ilgilendiren diğer bir unsur olan enformasyon sistemleri ile algılanan çevresel belirsizlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Özer ve Akça, 2007, s. 7-8).

### 1.3.2.2 Etki Belirsizliği

Milliken'e (1987) göre çevresel şartlardaki değişmelerin örgüte nasıl etki edeceğinin tahmin edilmesi konusundaki yetersizlik "*etki belirsizliği*" olarak tanımlanmaktadır. Çevresel etki belirsizliği, örgüt çalışanları açısından iş güvencesinin devamlılığı için mevcut

durumdaki özelliklerin hangi çevresel olay, değişim ve gelişimlerden etkileneceği konusunda yeterince açık ve şeffaf bir durumun olmaması halidir. Örneğin, yaşanan ekonomik krizler, hükümetlerin özelleştirme politikaları, teknolojik yenilikler, örgüt yapılarının yeniden biçimlendirilmesi ve örgütte çalışmaya devam etmesi istenilen personelin niteliklerinin tekrar gözden geçirilmesine neden olabilmektedir (Çakır, 2007, s. 121).

Başka bir ifade ile etki belirsizliği kavramı, bireyin çevrede yaşanan olayların ve ortaya çıkan değişikliklerin örgüte olan etkisini tahmin edebilme düzeyini ifade eder. Etki belirsizliği aynı zamanda çevredeki bir olayın veya değişikliğin örgüt üzerindeki etkisinin belirsizliğini, bununla birlikte etkinin özelliğini, ciddiyetini ve zamanının belirsizliğini kapsamaktadır. Bu tür çevresel belirsizlik, tamamen örgüt dışı koşullarla ilgilidir. Etkide çevresel belirsizlik, etki-neden ilişkisinde anlama yetersizliğini ele almaktadır (Duncan, 1972). Durumda belirsizlik, gelecekte dünyayla ilgili ortaya çıkabilecek belirsizliği ifade etmekte iken, etkide belirsizlik ise, olayların etkisinin örgütün gelecekteki durumda işlevselliğini yerine getirme yetisiyle ilgili olan belirsizliğine vurgu yapmaktadır (Güder, 1991, s. 125).

### 1.3.2.3 Karşılıklı Belirsizlik

Karşılıklı belirsizlikte ise karşılaşılabilen alternatifleri anlama teşebbüsü ile bu alternatiflerin örgüt açısından değerini ve kullanılabilirliğinde ortaya çıkan belirsizlik durumunu kapsamaktadır. Karşılıklı belirsizlik, alternatifler konusunda bilgi yetersizliğinden ve seçilen karşılığın sonuçlarını tahmin etmedeki yetersizlikten kaynaklandığı şeklinde ifade edilmektedir (Güder, 1991, s. 125).

Karşılıklı belirsizlik, faaliyete geçilmesinin zorunlu olduğunun algılanması anında dikkat çekmektedir. Çünkü henüz karar verilmemiş bir olay ile değişiklik algılanmakta, tehdit unsuru ortaya çıkmakta veya örgüt için kaçırılmaması gereken büyük bir fırsat olabilmektedir. Kavramsal olarak belirsizlikte bilgi eksikliği genellikle şu konularda olmaktadır (Güder, 1991, s. 125-126):

- Alternatiflerde veya karşılaşılan seçeneklerin elde edilmesinde,
- Durumlarının özelliği veya sonuçlarının hepsiyle ilgili olanlarında,
- Her seçeneğin değerlendirilmesinde veya kullanılmasında olmaktadır.

Bu tür belirsizlikler, zaman zaman aniden karar verme gereksiniminin ortaya çıkmasından dolayı karşılaşılmıştır. Böylece, örgütün üst düzey yöneticileri, belirsizlikle büyük bir ihtimalle çeşitli sayıda olasılık kapsamındaki stratejilerin belirlenmesinde ya da

çevrede birden oluşabilecek bir tehdidi ortadan kaldırmada karşılaşılabileceklerdir (Güder, 1991, s. 126).

#### 1.4 Değişimler Karşısında Örgütün Çevreye Tepkisi

Çevrenin dinamik yapısı ve sürekli değişimi örgütü fırsat oluşturmak için dinamik ve değişken olmaya zorlamaktadır. Bu durum, çevreyle ilgili yaşanan olumsuz ve belirsiz şartlarda fırsatların ortaya çıkarılması için bir araç olabilmektedir. Çünkü piyasalarda istikrarsızlık ve belirsizlik görüldüğü durumlarda örgütler ortaya çıkacak yeni talepleri karşılamak için yenilikçi ürün politikaları ve yeni süreçler oluşturmaya çalışırlar. Örneğin, Miller ve Friesen'in (1983) ABD ve Kanada'daki firmalarda yaptıkları araştırmada, çevresel belirsizlik ve olumsuzluk arttıkça, firmaların yenilikçi aktivitelere yönelme eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı zamanda çevresel olumsuzluk üst yönetimin belirsizlik algısını etkilemekte, bu durum da risk alma, proaktiflik ve savunmacılık gibi stratejik karar karakteristikleri üzerinde etkili olmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2007, s. 211).

Dinamik bir yapıya sahip olan çevre, içinde barındırdığı örgütü az ya da çok etkilemektedir. Çevrede yaşanan bu değişimler karşısında etkilenen örgütün çevreye verdiği tepkiler kaynak bağımlılığı kuramı tarafından incelenmektedir. Bu tepkilerin ise genellikle kontrolden kurtulma ve belirsizlikten kaçınma şeklinde olduğu görülmektedir (Davis ve Powell, 1992). Bu kapsamda ele alındığında, örgütlerin çevresel değişimler karşısında verdikleri tepkiler çevreye uyum gösterme ve çevreyi yönetme eğilimi olmak üzere iki seçenekte incelenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

##### 1.4.1 Çevreye Uyum Gösterme

İçinde yaşamakta olduğumuz çağda, bugünün örgütlerine gerek toplumsal, gerek ekonomik, gerekse teknolojik anlamda değişimin akıl almaz derecede hızlandığı, dinamik bir çalışma atmosferi sunmaktadır. Örgüt yöneticileri, örgütlerini yaşatabilmek ve yoğun rekabet yarışında başarılı olabilmek için, çevrelerindeki değişimleri fark etmek ve zaman kaybetmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeyi yaparak gereken uyumu sağlamak durumundadırlar (Keleş ve Özkan, 2010, s. 2900).

Örgütün varlığını sürdürmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi temel amaç olduğu için değişim içinde olan çevresine uyum göstermesi gerekmektedir. Her örgütün içinde bulunduğu çevresel belirsizlik düzeyleri birbirinden farklıdır. Örgüt yöneticileri ise örgütlerinde yaşanan belirsizliğin etkilerini en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Örgüt yapıları da yöneticilerin çevresel belirsizliği kontrol altına almaları konusunda önemli bir araçtır. Bu kapsamda örgüt

yapılarının çevresel şartlara uyum gösteren niteliklerde olma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Tekel, 2009, s. 162-163).

Örgütler, çevreyle karşılıklı değişimde bulunarak yaşamını sürekli hale getiren ve çevreye uyum gösteren birimlerdir (Karababa, 2010, s. 17). Örgüt içinde bulunduğu çevrede faaliyetlerini sürdürürken belirsizlikleri en aza indirmek ve çevreyle bir ahenk içinde etkileşimini devam ettirebilmek için kendisini çevreye uyumlu hale getirirken bir yandan da çevreyi şekillendirmeye çalışmaktadır (Demers, 2007). Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevre örgüt üzerinde o kadar fazla etkiye sahiptir ki, örgüt tipini, üretim sistemini, boyutunu ve hatta örgütün yaşını (yani yaşam süresini) etkileyebilmektedir (Mintzberg, 1989'dan aktaran Atılğan, 1994, s. 98).

Eğer bir örgütün varlığını sürdürme ve amaçlarını gerçekleştirme temel amaçlardan biri ise, örgütün sürekli değişmekte olan çevresine uyum göstermesi gerekmektedir (Taşdemir, 2011, s. 4). Her örgüt farklı çevresel belirsizlik ortamında bulunmakla birlikte örgüt yöneticileri de çevreye uyumu artırarak kendi örgütlerindeki belirsizliğin etkilerini en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Tekel, 2009, s. 162).

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, çevresel taleplerin karşılanması için yapılan faaliyetleri (çevreye uyum kapsamında) örgüt açısından ilave bir maliyet olarak görmektedirler. Ancak, "uygun şekilde tasarlanan çevresel politikalar" örgütlere verimsiz alanları ile ilgili ipuçları verirken, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayabilecekleri kaynaklarını da daha etkin tanıma fırsatı sunarak, yenilik oluşturan bir düşünceye sevk etmektedir (Bekiroğlu, 2011, s. 25).

Amerika Birleşik Devletleri'nde, aktif durumlarına ve satış potansiyellerine göre belirlenmiş olan 500 büyük şirket ele alınarak, bu şirketlerin 1949-1969 yılları arasında yaşadıkları örgütsel değişim ve çevreye uyum durumları incelenmiştir. Bu araştırmaya göre şu veriler elde edilmiştir (Yönet, 1984, s. 37-38).

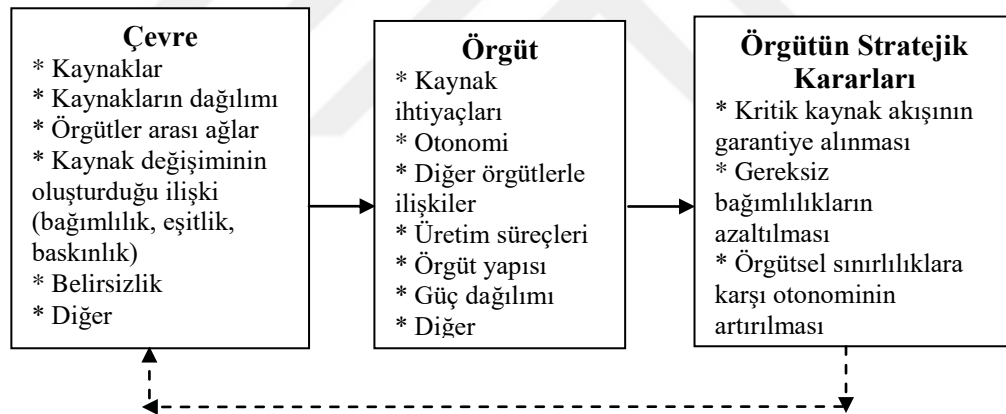
- 1949 yılında 500 şirketin % 33'ü bir iş kolunda faaliyet göstermekte iken, 1969 yılına gelindiğinde bu oranın % 6,2 olduğu görülmüştür.
- 1949 yılında şirketlerin % 62,7'si fonksiyonel ve % 19,8'i mamül (yapın) esasına göre yapılandırıldığı, 1969 yılında ise % 11,2'si fonksiyonel, % 75,5 mamül (yapın) esasına göre yapılandırıldığı görülmüştür.

Bu oranlardan da açıkça anlaşıldığı üzere 1949 ile 1969 yılları arasında dış çevrenin gösterdiği yapısal değişimlere, örgütsel yapılardaki değişimlerle uyum sağlanmaya çalışılmıştır. Tek alanda faaliyet sürdüren örgütün taşıdığı risk, tüketici tercihlerinin zaman içinde değişmesi gibi nedenlerden dolayı örgütü birden fazla iş kolunda faaliyet göstermeye

zorunlu kılmaktadır. Bu değişiklik ise dış çevrede yaşanan değişime örgütün uyum sağlayabilmek amacıyla verdiği bir tepki olarak değerlendirilmektedir (Yönet, 1984, s. 38).

Örgütün çevre ile olan ilişkisi örgüt kararlarını da kapsayan bir model olarak ele alındığında Şekil 1.8’te görüldüğü gibi hem örgüt çevre üzerinde hem de çevre örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı, bu noktada çevrenin örgüt tarafından oluşturulduğunu belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kuramın, örgütün çevreye uyumu ile ilgili üç temel prensibi bulunmaktadır (Johnson, 1995):

- Bu prensiplerden ilki, örgüt yöneticileri her daim örgütün ayakta kalmasını devam ettirme çabası içindedir.
- İkincisi, yöneticiler çevresel sınırlılıklardan dolayı örgütün karar verme mekanizmalarında ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri en aza indirmeye çalışmaktadırlar.
- Üçüncüsü ise, yöneticiler örgütün çevreye uyumunu sağlayabilmek için en üst düzeyde bağımsızlık elde etmeye çaba göstermektedirler.



**Şekil 1.8 Örgüt-Çevre İlişkisi**

**Kaynak:** Johnson, 1995’den aktaran Meydan, 2012, s. 170.

Çevre birçok kaynağa sahip olmakla birlikte bu kaynakların sürekli bir değişim göstermesi nedeniyle çevrenin kontrol edilememesi durumunda örgüt kendi yapısını ya da çevreye karşı olan davranışlarını düzenlemekte, böylece örgütün çevreye uyumu sağlanmaktadır (Meydan, 2012, s. 171).

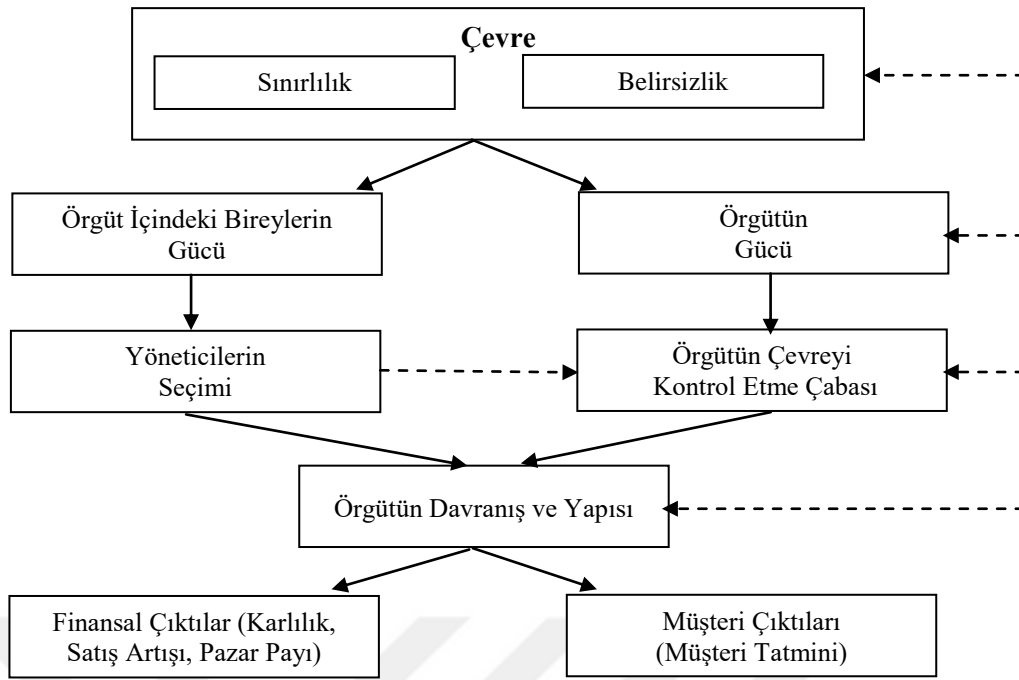
Pfeffer ve Salancik’e (1978) göre örgütlerin çevreye uyum sağlama yönünde davranış geliştirmeleri için bazı şartlar vardır. Bunlar;

- Örgüt içinde bulunduğu çevresel taleplerin farkında olmakla birlikte, kendisinden talepleri olan diğer bir örgütten bazı kaynakları temin etmektedir.

- Kaynağa ihtiyacı olan örgüt hayatta kalmak ister ve ihtiyaç duyduğu kritik ve önemli kaynakları çevreden tedarik eder.
- Kaynağa ihtiyacı olan örgütün elinde diğer örgüt için önemli kaynak bulunmamaktadır.
- Örgütün istenileni yapma yönünde göstermiş olduğu davranışlar çevredeki diğer örgütler ile olan ilişkilerle çatışmamaktadır.
- Kaynağa ihtiyacı olan örgüt, diğer örgütün isteklerini belirleyememektedir.
- Kaynağa ihtiyacı olan örgütün davranışları diğer örgütü tatmin edebilecek düzeydedir.
- Kaynağa ihtiyacı olan örgütün davranışları diğer örgüt tarafından açık bir şekilde görülebilmemesinden dolayı kaynağa sahip olan örgüt isteklerinin yerine getirilip getirilmediğini takip edebilmektedir.
- Kaynağa ihtiyacı olan örgütün kullanabileceği başka ikame kaynakların olmaması nedeniyle karşıdaki örgüt kaynağa sahip olmakta ve kaynak kullanımını kontrol etmektedir.

Örgütlerin temel amaçlarına daha kısa sürede ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri de örgüt - çevre uyumuna bağlı olmasından dolayı örgüt yöneticileri aldıkları kararlarla örgütün dinamik çevreye en kısa ve en iyi şekilde uyum göstermesini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Çevre, örgütler için sınırsız kaynaklar sunmakla birlikte bazı sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Buna göre, çevre örgütün seçimleri ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Örgütün davranışı söz konusu olduğunda örgütün içinde bulunduğu çevrenin özellikleri önemli olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 39). Çevre, örgüte aşağıdaki Şekil 1.9'da gösterildiği gibi sınırlılıklar ve belirsizlikler sunmaktadır. Bunun sonucunda örgüt hem çevresini kontrol etmekte hem de örgüt içerisindeki güçlü bireyleri örgüt davranışları üzerinde etkili olmasından dolayı örgütün davranışları az da olsa çevreyi etkilemektedir. Örgütün davranışları ise, finansal çıktılar veya müşteri çıktıları olarak sonuçlanmaktadır (Meydan, 2012, s. 164-165).



**Şekil 1.9 Çevre, Örgüt ve Örgütün Davranışları Bağlantısı**

**Kaynak:** Pfeffer ve Salancik, 1978; Chin vd., 2004'ten uyarlanmıştır.

Örgütlerin çevreyle olan ilişkileri örgüt var olduğu sürece devam edecektir. Söz konusu ilişkilerde örgütlerin izleyebileceği iki yol vardır. Bu yollardan ilki, örgüt çevreyi veri olarak alıp kendisini bu duruma uydurmaya çalışmasıdır. Diğer yol ise, çevreyi örgütün çıkarlarına uyduracak şekilde değiştirmeye yönelmektir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 106). Bu şekilde karşılıklı bir etkileşim süreciyle çevre, örgütlerin hem çevreye uyum gösterdiği, hem de örgütlerin kendi çıkarları doğrultusunda etkileme çabalarıyla oluşmuş bir ortam olarak görülmektedir. Örgütlerin hangi şartlarda hangi yöntemleri uygulayacağına, örgütün karşı karşıya bulunduğu bağımlılıkların şekline ve derecesine göre karar verilir. Bu ve benzeri durumlarda örgütlerin varmaya çalıştıkları asıl hedef nokta, çevrenin dinamik yapısından kaynaklı belirsizlik ortamını daha belirgin hale getirmek, çevresel unsurlara olan bağımlılıkları minimize etmek ve dışarıdan örgütün işlerine karışılmasını mümkün olduğu kadarıyla azaltmaktır (Üsdiken, 2010, s. 89-90).

#### 1.4.2 Örgüt Yönetimi ve Örgütün Çevreyi Yönetme Eğilimi

Örgütlerin kuruluş amaçlarını ele aldığımızda bu amaçlara zamanında ulaşabilmek için örgüt yönetiminin etkin bir şekilde görevini (örgüt içi faaliyetlerin yürütülmesi, çalışanlar vb.) ifa etmesi gerekir. Örgüt yönetiminin, yönetim görevi sadece örgüt için değil örgüt dışını da kapsamaktadır. Örgüt yöneticileri, örgüt yapısını en iyi şekilde oluşturarak çevresel belirsizliği denetim altına alma konusunda önemli bir araç olarak kullanmaktadır. Bu açıdan

değerlendirildiğinde örgüt yapılarının çevresel şartlara uyum gösteren niteliklerde olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Tekel, 2009, s. 162-163).

Yönetimi genel olarak ifade edecek olur isek; her an değişen çevrede sınırlı, kıt kaynakları en verimli şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başka kişi, birim ya da örgütlerle işbirliği yapmaktır. Burada, karşımızda göz ardı edilmemesi gereken beş önemli nokta vardır (Koparal vd., 2012, s. 4):

- Başkalarıyla ve birlikte çalışma
- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma
- Örgüt amaçlarına ulaşma
- Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma
- Değişen çevre

Örgütün süreklilik amacını gerçekleştirebilmesi için ihtiyacı olduğu kaynakları sağladığı çevreye olan bağımlılıklarını da en iyi şekilde yönetebilmesi gerekir. Çevreyi yönetmek, örgütü yönetmek kadar büyük önem taşımaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1976).

Örgütlerin yaşamını sorunsuz sürdürmesi kaynak teminini istikrara kavuşturmasına ve kaynak sağlayanların desteğini devam ettirebilme gücüne bağlıdır. Çevreyle olan ilişkilere istikrar kazandırması ise örgütlerin kaynak temininde ortaya çıkabilecek sorunlarının ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Kaynak sağlayan örgütlerin desteği de onların beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Buradan anlaşıldığı üzere, örgütler için başarıya etken olan sadece örgütün amaçları değil, dışsal bir faktör olan çevresel unsurlarda (diğer örgütler, belirsizlik, bağımlılık vb.) etki etmektedir. Örgüt dış çevreyle olan ilişkilerini ne kadar iyileştirebilirse başarıya da o kadar yaklaşmış olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 11).

Örgüt açısından çevreyi yönetmenin önemli olduğu bir süreçte, örgütler ideal bir çevre yönetimi yapabilmek için tampon (buffering) ve köprü (bridging) olmak üzere iki önemli strateji geliştirilmiştir. Bunlar (Johnson, 1995);

- *Tampon stratejileri*; öncelikle örgütün sınırlarını korumak olmak üzere örgütü etkileyebilecek belirsizliklerin giderilmesi ve bağımlılıkların azaltılabilmesi için kullanılmaktadır. Örgüt için önemli olan unsurlardan biri üretimin kesintisiz bir şekilde sürdürülebilmesidir. İş akış faaliyetlerinin ayarlanması, ilerleyen sürelerde ortaya çıkabilecek kaynak ihtiyaçlarının önceden tespit edilmesi, stok miktarlarının artırılması gibi yöntemlerle üretim sürecinin kesintiye uğrama ihtimali asgari düzeye indirilmektedir.
- *Köprü stratejileri* ise; örgütün üretim sürecinde karşılaşılabileceği kaynak yetersizliği durumunu tedarikçiler ile ilişkilerin daha güçlü hale getirilmesi yöntemiyle azaltmaya



çalışmaktadır. Bunun için birleşmeler ve satın almalar, ortak yatırımlar, anlaşmalar, tedarikçi firmaların satın alma birimlerinde çalışanlar bulundurma ve kaynak çeşitlendirme gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Yukarıdaki stratejilerden örgütün büyümesi yönünde katkı sağlaması açısından önemli bir yöntem olan örgütlerin *birleşme stratejisinin* üç temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, önemli bir rakip örgütle birleşerek rekabeti azaltmaktır. Birleşmeden önce örgütün ciddi bir rakibi konumunda olan başka bir örgütle birleşme sağlandığında, güçlü rakip bir örgüt kalmayacaktır. İkincisi, örgüte girdi sağlayan ya da çıktılarını satın alan örgütlerle birleşme sağlanarak bağımlılığı etkin şekilde yönetmektir. Üçüncü birleşme nedeni ise, örgütün yaptığı faaliyetleri çeşitlendirerek çevredeki örgütlere olan bağımlılığı en az indirmektir (Hillman vd., 2009). Birleşmeler ise, tedarikçiler veya müşteriler ile yapılan '*dikey birleşmeler*', aynı girdiye ihtiyaç duyan rakip örgütler arasında rekabetten kaynaklanan belirsizliği azaltmak için yapılan '*yatay birleşmeler*' ve yüksek seviyede olan bağımlılıkların diğer stratejilerle yönetilememesi sonucu ortaya çıkan '*çeşitlenmeye yönelik birleşmeler*' olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Başka bir büyüme stratejisi *ortak yatırımlar* ile ilgili yapılan çalışmalar; ortak yatırımların genellikle karşılıklı bağımlı örgütler tarafından gerçekleştirildiğini, ulusal ve uluslararası belirsizliğin ortak yatırımlar ile azaltılabildiğini ve kaynakların yetersiz, az olduğu durumlarda daha çok gerçekleştiğini göstermektedir (Elg, 2000; Hillman vd., 2009).

Ayrıca örgütler karşılıklı bağımlılıklarını yönetebilmek için *örgütler arası bağlantılar kurma* yöntemi ile birbirleri ile eşgüdüm sağlayarak ihtiyaç duyduğu bilgilere ve kaynaklara ulaşarak bağlantı kurulan örgütten uzun dönemli destek alabilmektedir (Davis ve Powell, 1992, s. 324).

Örgütün geleceğine yön veren yöneticiler örgütü ve dolayısıyla örgütün başarı veya başarısızlıklarını temsil eden bireylerdir. Olumlu ya da olumsuz her iki sonuçta da direkt olarak payları olmasa bile, işler iyi olduğu zaman başarının mimarı, işler kötüye doğru gittiğinde ise çöküşünün sebebi olarak gösterilirler ve genellikle işlerine son verilir. Ayrıca yöneticilere atfedilen iki rol vardır. Bunlardan birincisi, yönetici dışarıdan gelen baskı ve talepleri değerlendiren, örgütün değişimlere nasıl uyum sağlayabileceğini belirleyen ve bunu uygulayan kişidir. İkincisi ise, yönetici çevreye yön ve şekil verecek teşebbüslerde bulunan kişidir. Sonuç olarak yönetici, sadece örgüt içi görevlerini ifa eden değil, bunun yanında örgüt dışı gerekli incelemeleri ve tespitleri yapan, örgüt dışı unsurları da göz önüne alarak örgütü hedeflerine ulaşmasını sağlayan kişidir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 263-265).

Örgütün içinde bulunduğu çevre, yönetici seçimindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü çevresel koşullarla uyumlu veya uyumsuz yönetici seçmiş olmak, bu yöneticilerin aldıkları kararlar ile örgütün gelecekte rakipleri arasında nasıl bir yerde olacağını belirlemektedir (Üsdiken, 2010, s. 99). Yanlış bir yönetici tercihi hem örgütün iç yönetiminde hem de örgütün çevreyi yönetme kabiliyetinde büyük sorunlar doğurmasına ve örgütün amaçlarını gerçekleştirememesine neden olacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramına yönelik öncü çalışmalar yapan sosyal bilimciler, kuramın yönetsel boyutunu şu şekilde ifade etmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978; Özkoç, 2009, s. 46-47):

- Bütün örgütler farklı derecelerde olmak üzere dış çevredeki faktörlere yönelik bağımlılık içindedirler. Bu bağımlılık genellikle örgütlerin ihtiyaç duyduğu bazı kaynakların (emek, sermaye, bilgi, hammadde, müşteri vb.) örgüt dışı faktörlerin kontrol ve denetiminde olması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kaynağın örgüt için taşıdığı önem, kaynak sağlanabilecek tedarikçi sayısı gibi unsurlar bağımlılığın düzeyini etkilemektedir.
- Bir örgütün başka bir birime olan bağımlılık düzeyi belli bir seviyeye ulaşmış ise bu bağımlılık, örgütün varlığını sürdürebilmesi ve özerkliği için en büyük tehdit unsurudur. Örneğin, yabancı bir tur operatörü büyük bir yabancı turist kaynağını elinde tutarak şirketleri kendi planları doğrultusunda hareket etmeye zorlayabilir.
- Bağımlılıktan kaynaklı olarak örgütün karşısına çıkan talepleri karşılamaktan kaçınmak, örgütlerin var olabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için risk unsurudur. Bu ve benzeri nedenlerle örgütlerde bulunan yetkili kişiler (yöneticiler gibi) istenen hedeflere ulaşmak açısından tedbirli davranmak amacıyla dışsal bağımlılıkları etkin bir şekilde yönetmek için çaba gösterirler.
- Sonuçta örgütsel davranışın önemli bir kısmı sadece işgören karakteristikleri, liderlik, kültür, sosyal etkileşim gibi içsel faktörlere odaklanarak açıklanamaz. Örgütlerin dışsal bağımlılığın yönetilmesiyle nasıl meşgul olduğu yönündeki bulgular ile davranışın önemli bir kısmı anlaşılabilir.

### 1.4.3 Çevresel Faktörlerin Yönetilmesi

Çevreyi ifade eden kavramlardan biri, örgüt dışında kalan herşey olarak nitelendirilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, örgüt dışında kalan her şey olarak nitelenen çevrenin, örgütler açısından önemli sayılabilecek hangi unsurlardan oluştuğunun belirlenebilmesidir. Bu yaklaşımla çevrenin sınırları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu

sınırlamalar içinde bir bütün olarak dış çevrenin örgütlerin faaliyetleri üzerindeki etkilerinin incelemesine ve daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanmaktadır (Üsdiken, 1980, s. 158-159).

Günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yanında ülkeler arası sınırların ortadan kalkması ile insanlar, kurum, kuruluş ve devletler birbirine daha yakın hale gelmiştir. Dolayısıyla bu aktörler arasındaki iletişim ve etkileşim hızlı bir şekilde artmış, bunun sonucunda ise çevreyi daha belirsiz ve karmaşık hale getirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 102). Örgütleri oldukça yakından ilgilendiren bu belirsiz ve karmaşık yapıyı, yani örgüt çevresini ve bu unsurların muhtemel etkilerini yönetebilmek, örgüt yönetiminin en asli görevlerinden biridir (Can vd., 2013, s. 180).

Dinamik bir yapıya sahip çevre koşulları farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş olup, hangi boyutlara göre incelenmesi konusunda tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bununla birlikte, çevreyi incelerken dikkatle ele alınması gereken en önemli boyutlar *çevredeki belirsizlik, çevresel faktörlerin değişim hızı ve örgüt çevresinde bulunan faktörlerin sayısı (karmaşıklık)* olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2011, s. 293). Bu faktörler her örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevreye göre farklılıklar göstereceği için, örgüt yönetimleri tarafından bunlara uygun farklı bir çevresel yönetim stratejilerinin geliştirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur (Can vd., 2013, s. 180).

*Çevresel belirsizlik*, örgütü etkileyen çevresel faktörler hakkında yeterli bilginin olmaması ve bu faktörlerle ilgili sağlıklı tahminlerin yürütülemediği durumu ifade eden bir kavramdır. Çevresel belirsizlik kavramı, çevresel gelişmeler ve bu gelişmelerin nedenleri, ortaya çıkan sonuçları, değişimlerin örgüt üzerindeki etkileri ve çevresel unsurların örgüt davranışlarına tepkileri hakkında örgütün bilgi düzeyini ifade eder (Genç ve Acuner, 2004, s. 730). Çevresel belirsizliğin derecesi ise, çevresel faktörlerin sayısına ve bu faktörlerin değişim hızına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 102).

Değişim hızına bağlı olarak Thompson (1967) çevre faktörlerini *durgun ve değişken* olmak üzere iki boyutta tanımlamaktadır. Buna göre durgun ve değişken çevrenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Koçel, 2011, s. 310-311):

#### *Durgun çevrenin özellikleri*

- Mal ve hizmetlerin son zamanlarda değişiklik göstermemesi
- Teknolojik yeniliklerin olmaması
- Rekabetin yok denecek kadar az olması
- Müşteri ve rakiplerin hem sayısında hem yapısında çok az değişimin olması
- Sosyal, ekonomik ve politik koşulların dengeli olması
- Devlet politikalarının belirli ve istikrarlı olması, değişiklik göstermemesi

### *Değişken çevrenin özellikleri*

- Mal ve hizmetlerde sürekli ve örgütler üzerinde etkili sayılabilecek değişikliklerin meydana gelmesi
- Eski teknolojilerin yetersiz hale gelmesinden dolayı yeni teknolojilerin kullanılması ve en kısa sürede gerekli adaptasyonun sağlanması
- Müşteri ve rakiplerin hem sayısında hem yapısında hızlı değişimlerin ortaya çıkması
- Devlet politikalarının toplumdaki değişmelere göre sürekli değişmesi ve bu politikaların önceden tahmin edilemez duruma gelmesi
- Örgütün faaliyetlerini etkileyen değer yargılarının çevrede yaşanan değişimlere göre devamlı değişiklik göstermesi

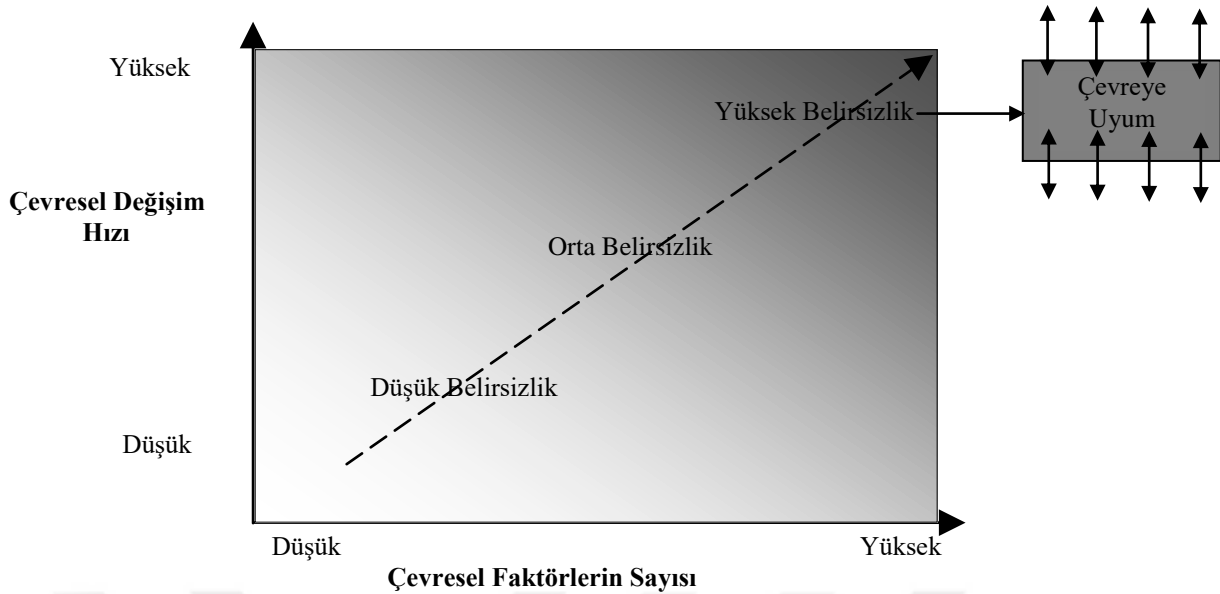
Durgun ve değişkenlik (durağanlık-hareketlilik) düzeyleri çevredeki faktörlerin dinamikliğini gösterir. Çevresel faktörler belirli bir zaman diliminde fazla bir değişiklik göstermiyorsa durağandır. Ancak çevresel faktörler ani ve beklenmeyen bir şekilde değişiyor ise değişken, hareketli bir çevreyi ifade eder. Şekil 1.10'da çevresel belirsizlik düzeyleri gösterilmiştir (Can, 2002, s. 55).

	Basit (Düşük)	ÇEVRESEL KARMAŞIKLIK	Karmaşık (Yüksek)
<b>Durağan (Düşük)</b>  <b>ÇEVRESEL DEĞİŞİM HIZI</b>  <b>Değişken (Yüksek)</b>	<b>BELİRSİZLİK DÜŞÜK</b> 1. Dış faktörlerin sayısı az 2. Faktörler aynı kalmakta ve yavaş yavaş değişmekte	<b>BELİRSİZLİK ORTA DERECENİN ALTINDA</b> 1. Dış faktörlerin sayısı fazla 2. Faktörler aynı kalmakta ve yavaş yavaş değişmekte	
	<b>BELİRSİZLİK ORTA DERECENİN ÜSTÜNDE</b> 1. Dış faktörlerin sayısı az 2. Faktörler sürekli değişme sürecinde	<b>BELİRSİZLİK YÜKSEK</b> 1. Dış faktörlerin sayısı fazla 2. Faktörler sürekli değişme sürecinde	

**Şekil 1.10 Çevresel Belirsizlik Düzeyleri**

**Kaynak:** Can, 2002, s. 55.

Örgüt çevresinde yer alan ve örgüt üzerinde önemli derecede etkiye sahip olan çeşitli unsurların sayısının fazla olması şeklinde ifade edilen çevresel karmaşıklık (Can vd., 2013, s. 180); çevresel unsurların örgüt yapısına ve faaliyet alanına göre farklılığını ortaya koymaktadır. Çevre ne kadar karmaşık bir yapıya sahip olursa çevresel unsurların sayısı da o kadar fazla olmakta ve bu unsurlar örgütle etkileşimde bulunarak örgütü yakından etkilemektedir. Bu durumun tam karşıtı olarak çevresel unsurların az sayıda olduğu basit bir çevrenin örgüte etkisi de az olmaktadır (Can, 2002, s. 54).



**Şekil 1.11 Dış Çevre ve Belirsizlik**

**Kaynak:** Daft, 2008, s. 82; Ülgen ve Mirze, 2010, s. 103.

Çevresel faktörlerin sayısının az, değişim hızının yavaş olduğu durumlar çevresel belirsizlik derecesinin de düşük olduğu durumlardır. Tam tersine çevresel faktörlerin sayısının fazla, değişim hızının yüksek olduğu durumlarda ise çevresel belirsizlik derecesinin de yüksek olduğu durumlardır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 102). Yukarıda şekil 1.11’de görüldüğü gibi, eğer bir örgüt; hem dış çevre hem de iç çevre faktörleri bakımından yüksek düzeyde belirsizliğin olduğu bir çevrede faaliyet gösteriyorsa, örgüt bu çevreye uyum için yeni stratejiler geliştirmek durumundadır (Daft, 2008, s. 82; Ülgen ve Mirze, 2010, s. 103).

Çevreye uyum bahsi geçen stratejilerden önemli sayılabilecek olan *çevresel kontrol, işletmeler arası ortaklıklar, şirket evlilikleri ve ortak girişimler* aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Daft, 2008, s. 82-85):

**Çevresel kontrol:** Örgüt ile dış çevredeki önemli unsurlar arasında ilişki kurarak koordinasyonu sağlama görevi olan kişi ya da birimler dış çevredeki önemli unsurlarda meydana gelen değişimleri yakından izleyip, örgütün zamanında bunlara uygun stratejiler belirlemesini sağlar. Örneğin, ar-ge biriminin her an değişen teknolojiye gelişimleri izlemesi, pazarlama ve satış biriminin tedarikçiler ve müşteriler ile sürekli temas halinde olarak taleplerde yaşanan değişimleri izlemesi, üst düzey yöneticilerin geniş çevresel ağları sayesinde güncel bilgilere ulaşması şeklindeki faaliyetler ile örgütün çevresel kontrolünün sürekli yapılması sağlanmaktadır.

**İşletmeler arası ortaklıklar:** Yüksek düzeyde belirsizliğe karşı örgütler arasındaki "güven" unsuruna dayalı olarak tesis edilen ve örgütün çevresindeki sınırların ortadan kalkmasını sağlayan diğer bir yöntem ise örgütler arası işbirliği yapmaktır. Bu yöntemin temel amacı ise

her alanda yeterli uzmanlığa sahip olamayan örgütler ihtiyaç duyduğu kaynakları başka bir örgütten tedarik ederek, hem daha kaliteli hem de daha ekonomik bir yolla kaynaklara ulaşmaktadır. Örgütler arası temsilcilerden oluşan birimler kurma yöntemiyle örgütler belirsizliğe karşı güç birliği yaparak karşılıklı farklı konularda (bilgi paylaşımı gibi) transferlerde bulunmaktadır.

**Şirket evlilikleri ve ortak girişimler:** Şirket evliliği, iki veya daha fazla örgütün bir araya gelerek birleşmesi sonucu (devir) tek bir örgüt haline gelmesi demektir (<http://www.tangram.com.tr>). Ortak girişim ise, iki veya daha fazla örgütün kendi öz kimliklerini kaybetmeden stratejik işbirliği yürütmek amacıyla yeni bir örgüt kurmalarıdır. Şirket evliliğinde birleşme yapılan örgütün tüm kaynaklarını ortak kullanmak amacıyla birleşme yapılması, şirket evliliğini ortak girişimlerden ayıran en önemli noktadır. Çünkü ortak girişimlerde örgüt sadece belli bakımlardan güç birliği yapmak amacıyla ortak girişim kurma yöntemini tercih eder.

#### 1.4.4 Çevresel Analiz Teknikleri

Sürekli değişen çevrede örgüt yönetimleri izledikleri yöntemlerle yaşanan bu hızlı değişimleri tespit etmek ve buna göre strateji belirlemek durumundadır. Çevresel analizde kullanılan bilgiler farklı kaynaklardan temin edilmekle birlikte, bu bilgiler zaman zaman direkt kullanılmaya hazır iken bazen de bu bilgiler değişik aşamalardan geçirildikten sonra kullanıma hazır hale gelmektedir. Örgütler genellikle dış çevreyle ilgili verileri aşağıdaki kaynaklardan sağlamaktadırlar (Eren, 1990, s. 189-192):

- Sözlü bilgi kaynakları,
- Yazılı bilgi kaynakları,
- Biçimsel tahmin teknikleri,
- Casusluk,
- Yapılandırılmamış uzman görüşü,
- Yapılandırılmış uzman görüşü,
- Yapılandırılmamış uzman olmayanların spekülasyonu,
- Yapılandırılmış uzman olmayanların görüşü.

Bu yöntemleri aşağıda Ülgen ve Mirze (2010)'nin yapmış olduğu sınıflandırmaya göre daha detaylı olarak ele aldığımızda da göreceğiz ki örgüt açısından yapılan çevre analizinin başarılı olması, çevre analizinde kullanılan veri toplama tekniklerinin ve bu kaynakların güvenilir olmasına bağlıdır (Atılğan, 1994, s. 95). Aksi takdirde dış çevreyle ilgili bilgi kaynakları örgüte istenen stratejik kararların alınabilmesi imkanını vermemektedir. Bu

nedenle temel amaç, yapılan çevresel analiz teknikleri ile doğru ve zamanında ilgili verilere erişim sağlamaktır.

Çevreye uyum kapsamında örgüt yeni stratejiler geliştirmeye çalışmakla birlikte, dinamik çevreden kaynaklı çevresel belirsizlik düzeyi her geçen gün yükselmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 102). Çevresel belirsizliğin yükselmesini engellemek ve minimize etmek için temel olarak kullanılacak çevresel analiz teknikleri şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 103-112):

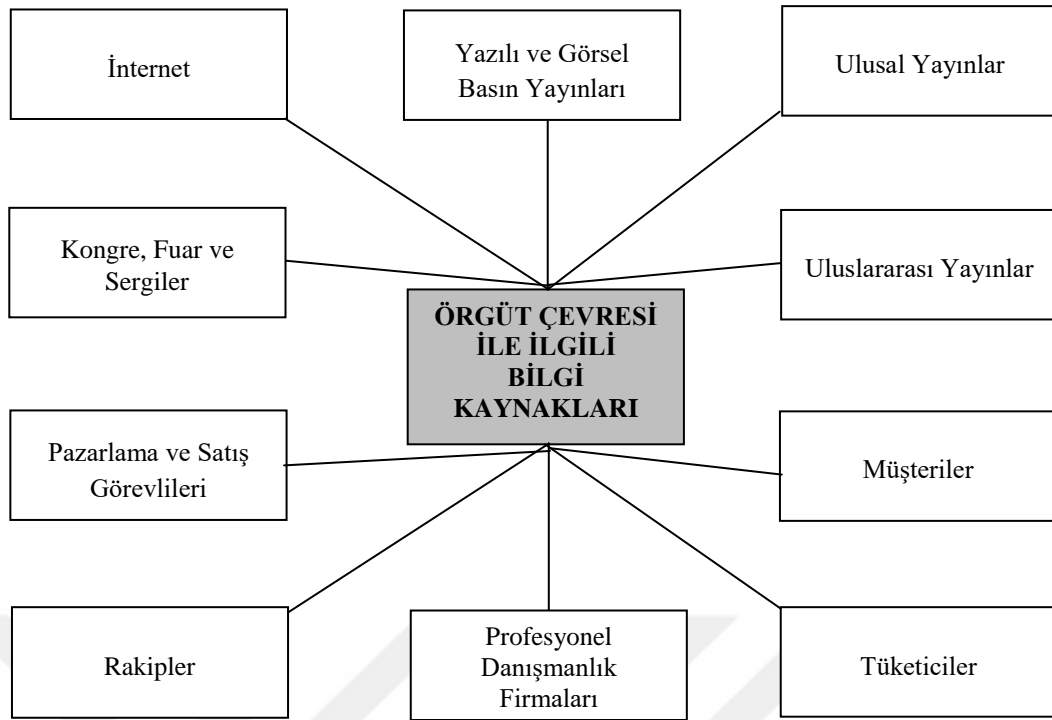
- Bilgi toplama,
- Varsayım geliştirme,
- Tahmin teknikleri.

Yüksek belirsizliğe neden olan çevre faktörlerinin önem sırasına göre tespiti yapılarak, bunlarla ilgili gerekli bilgilerin (genel çevreyle, sektör-iş çevresiyle ve rakiplerle ilgili) toplanması, varsayımların geliştirilmesi ve mümkün olduğunca doğru tahminlerin yapılması günümüzde büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 102). Şimdi bunları daha detaylı olarak açıklayalım.

#### **1.4.4.1 Bilgi Toplama**

Günümüzde bilgi, hem bireysel hem de örgütsel olarak önemli bir değer olarak kabul edilmektedir (Yılmaz, 2011, s. 314). İnsanoğlu gibi örgütün de amaçlarından biri yaşamını sürdürmektir. Bu amaçla örgütün içinde bulunduğu çevreyi tanımak, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve planlar yapmak durumundadır. Örgüt yöneticilerinin, örgütün geleceğini planlayabilmesi için birçok çevresel faktörlerle ilgili bilgiye sahip olması gerekir. Böylece çevrede yaşanan olayların hangi durumda, nasıl ve ne zaman ortaya çıkacağı tahmin edilebilir (Taşcı, 2013, s. 5).

Bu yüzden çevresel faktörler analiz edilmek istendiğinde ilk yapılması gereken ilgili konu hakkında bilgi toplamaktır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 103). Çünkü mevcut durum ile ilgili sağlıklı bir bilgiye sahip olmadan hiçbir müdahale yapılamadığı gibi hiçbir önleyici tedbir de alınmaz. Zaman zaman bırakın günleri, ayları; bir durum yaşandığı an gerekli hamlelerin yapılmasında dakikaların bile geçmesi örgütün geleceğini çok yakından ilgilendirmektedir. Bu yüzden örgüt yönetimlerinin önemli bir görevi de çevresel unsurlar (bkz. Şekil 1.12) hakkında zamanında ve sağlıklı veri elde etmektir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 104).



**Şekil 1.12 Örgüt Çevresi ile İlgili Bilgi Kaynakları**

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2010, s. 104.

Günümüzün vazgeçilmezi olan internet vasıtasıyla özel ve kamu birçok kuruluşun web sayfalarına ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu sayfalarda bulunan bilgiler (kanun, yönetmelik, karar, plan, politika vb.) sayesinde çok kolay ve hızlı bir şekilde birçok bilgiye ulaşılabilmektedir. Bu yüzden *internet kaynakları* bilgi edinmede son yılların en önemli kaynaklarından biri haline gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 103).

*Yazılı bilgi kaynakları* örgüt yönetimlerinin en çok yararlandığı kaynaklardan biridir. Yazılı kaynaklar ise üniversitelerin yayınladığı kitap, makale, araştırma projeleri ve vaka çalışmalarının yanında farklı amaçlarla çeşitli kuruluşların yayınladıkları gazete, dergi, resmi gazete, ticari gazete, enstitü ve kuruluşların (DİE, Ticaret ve Sanayi Odaları vb. gibi) yayınladıkları rapor, katalog ve indekslerden oluşmaktadır (Atılğan, 1994, s. 95-96).

*Sözlü bilgi kaynakları* ise tamamen görme ve duyma yoluyla elde edilen bilgiler olup aşağıdaki yöntemlerle elde edilmektedir (Eren, 1990, s. 189):

- Genellikle üniversiteler tarafından yapılan bilimsel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının açıklandığı toplantı ve konferanslardan,
- Radyo ve televizyonda yayınlanan konuyla ilgili özel programlardan,
- Örgüt bünyesinde görev yapan personelin değişik çevre faktörleri hakkındaki görüş ve düşüncelerden,
- Örgütün müşterilerinden, toptancı ve acentelerden, örgütün rakiplerinden, örgütte çalışan personelden, piyasa analizi yapan uzman kişi ya da kurumlardan,



sağlanan veriler kayıt altına alınarak kullanılmaktadır.

*Tüketiciler* grubundan, örgütün ürünlerini kullanmasından dolayı hem örgüt hem de ürünler hakkında bilgi sağlanmaktadır. Tüketicilerden gelen fikir ve öneriler doğrultusunda örgütün faaliyetleri gözden geçirilerek (ürün çeşitliliği, ürünlerin özellikleri vb.) tüketiciye en iyi şekilde sunulmaya çalışılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 104).

*Müşteriler* ayaklı gazete gibidir (<http://www.istanbuluyaziyorum.com>). Toptancı, perakendeci, komisyoncu ve broker konumundaki iş çevrelerinde olup bitenleri ve konuşulan son gündemleri müşteriler anında öğrendikleri için örgüt açısından bir bilgi kaynağıdır. Burada bahsedilen müşteriler sadece örgütün mevcut müşterileri olmayıp, potansiyel müşteri konumunda olanları da kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 104).

*Pazarlama ve satış görevlileri* ise sektörün nabzını tutan önemli bir bilgi kaynağıdır. Çünkü görevleri gereği sürekli sahada olmalarından dolayı hem kendi örgütleri hakkındaki geribildirimleri için hem de rakip örgütler hakkındaki bilgiler açısından örgüte büyük katkı sağlamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 105).

*Rakipler*, örgütün amacına ulaşabilmesi için önemli etkenlerden biridir. Bu yüzden örgütün, rakiplerinin durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir (Can vd., 2013, s. 169). Rakipler hakkında bilgi edinmek için rakiplerin çalışanları, müşterileri gibi kişilerle temas kurarak rakip firma hakkında gerekli bilgi elde edilebilir. Ancak bu yöntem etik sorunlar teşkil ettiği için tavsiye edilmemektedir. Bunun yerine rakip firmalarda aktif olarak çalışan veya daha önce çalışmış kişilerin transfer edilmesiyle rakipler hakkında daha sağlıklı bilgi elde edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 105).

*Profesyonel danışmanlık firmalarının* son yıllarda yaygın şekilde faaliyet göstermesi ile birlikte bu yöntemde çok kullanılan bir diğer yöntem haline gelmiştir. Danışmanlık hizmeti sunan firma örgütün talebi doğrultusunda gerekli araştırmaları yaparak bilgileri toplar, bununla birlikte bilgileri değerlendirerek gerekli analizlerin tamamlanmasının ardından rapor olarak örgüt yönetimine sunar. En sağlıklı ve verimli bilgi kaynaklarından biri olmakla birlikte örgüt bütçesine çok ciddi bir mali yük de getirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 105).

Birçok farklı şekillerde ifade edilmekle birlikte küreselleşme; genellikle uzak ve yakın yerler arasındaki mesafelerin ortadan kaldırılarak, ülkelerin ve insanların birbirine daha yakın olarak, birbirleri ile ekonomik ve sosyal etkileşimde bulunmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Kıvılcım, 2013, s. 219). Yaklaşık son 20-25 yıldan beri devam eden ve son yıllarda da hızla artan küreselleşme (Bayar, 2009, s. 25) eğiliminden dolayı yukarıda bahsi geçen kaynakların

sadece ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde takip edilmesi gerekmekte olup, örgüt yönetimi elde edilen bu bilgiler ışığında doğabilecek fırsatları değerlendirmek ve ortaya çıkabilecek tehditleri ortadan kaldırmak için gerekli stratejileri hayata geçirmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 104).

#### 1.4.4.2 Varsayım Geliştirme

Geçmişten günümüze zaman içerisinde belirsizliği doğuran şartların niteliği ve niceliği artarak devam etmiştir. (Barca, 2009, s. 38). Her ürünü kapsamakla birlikte özellikle yeni ürünlerin, düşünce aşamasından pazara sunulma aşamasına kadar geçen sürede ürünün başarısını tehdit eden belirsizliklerin örgüt yönetimi tarafından önceden tespit edilerek, çözüm yönünden gerekli tedbirlerin alınması, etkin bir yönetimin en önemli görevlerinden biridir (Gönüllüoğlu, 2003, s. 116).

Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, yürütme, örgütlenme, koordinasyon ve denetim safhalarının belirli bir program kapsamında uygulanma imkanı zorlaşmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, s. 206).

Belirsizlik durumu, birey veya örgüt tarafından yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya konumlandırılmayan bir durumdur (Erdem, 2001, s. 44). Örgüt çevresinde yaşanan belirsizlik ve karmaşıklığın sürekli artan bir ivme göstermesi, teknoloji alanındaki gelişmeler, rekabet ve pazar koşullarında ortaya çıkan değişimler, büyüme hızını artırma arzusu gibi faktörler; örgüt yöneticilerini yönetimde değişik yöntemler ve stratejiler geliştirmeye yöneltmektedir (Fidanboy ve Alan, 2013, s. 123).

Bu stratejilerden biri gelecekle ilgili yeterli bilgiye ulaşamadığı ve belirsizlik düzeyinin de yüksek olduğu dönemlerde çevresel faktörlerin varsayım geliştirme yöntemine göre değerlendirilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 107). Varsayım, henüz kesin olarak kanıtlanmamış ama kanıtlanma ihtimali yüksek olmasından dolayı benimsenen, kabul edilen önermedir. Başka bir ifade ile gerçekleşmemiş bir durumu gerçekleşmiş gibi kabul ederek faaliyetlerin bu düşünceye göre organize edilmesidir (<http://varsayim.nedir.com>).

Varsayım, kişinin kontrolü ve denetimi dışında gerçekleşecek, gelecekle ilgili bir olay hakkında fikir yürütülmesi şeklinde de ifade edilmektedir. Bu bakış açısıyla varsayım bir tespit olarak da değerlendirilmektedir. Bilgiye tam olarak ulaşıldığı zaman ve belirsizliğin olmadığı durumlarda varsayım yapmaya gerek yoktur. Varsayım belirsizlik ortamlarında yetersiz bilgi kullanılarak yapılır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 107).

Varsayım geliştirmek çevre analizi için önemlidir. Varsayımlar geliştirildikten sonra her varsayımın olasılık yani gerçekleşme derecesi tespit edilir. Varsayımın sonuçları "olumlu / +" ve "olumsuz / -" olarak belirlendikten sonra sonuçlar toplamının varsayım geliştirenlerin

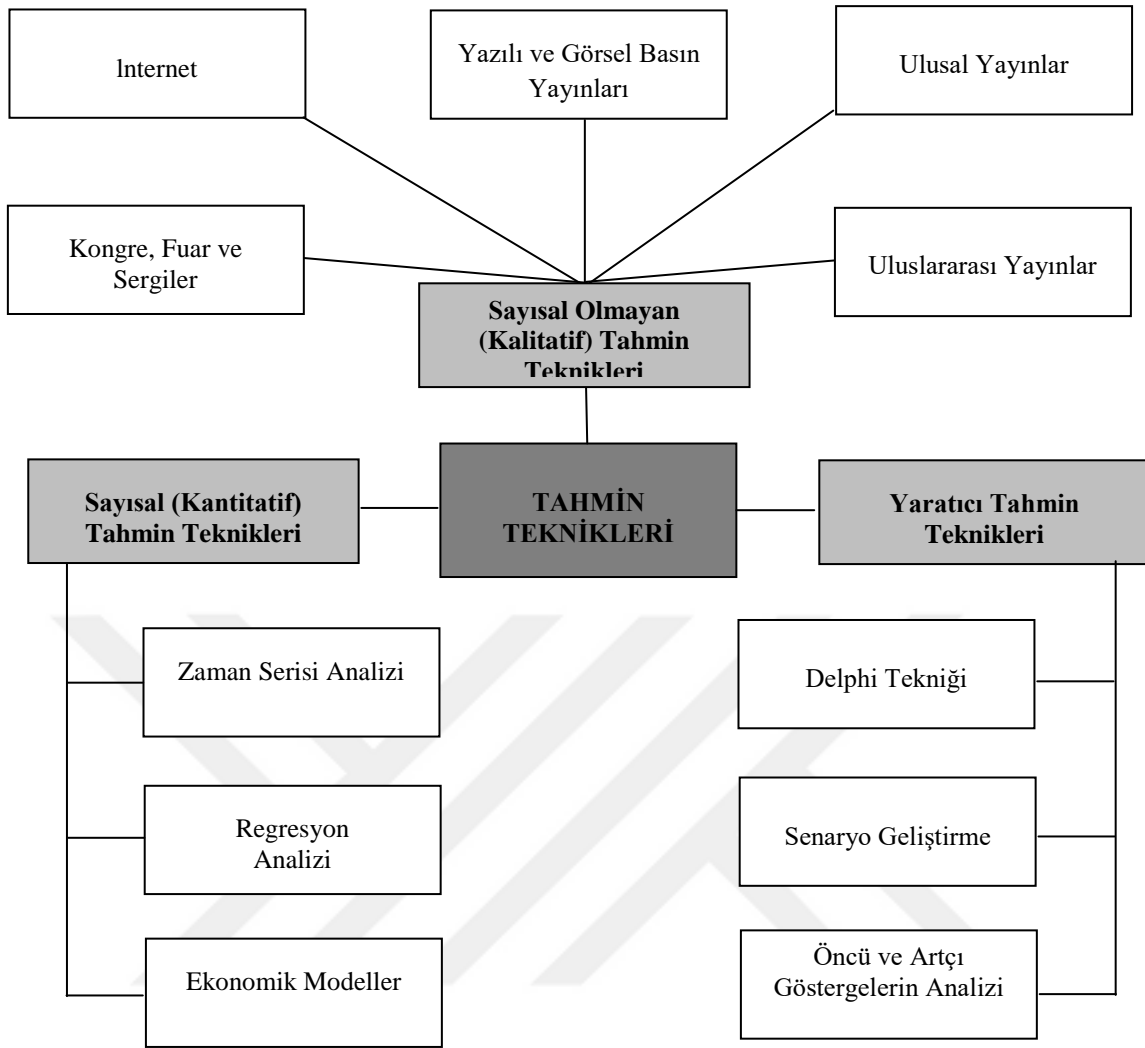
sayısına bölünerek elde edilecek ortalamalar arasında en yüksek olanların geçerli varsayım (gerçekleşme ihtimali yüksek) olacağı kabul edilir. Gerçekleşme ihtimali yüksek varsayımlar kullanılarak örgüt yönetimi tarafından örgüt geleceğine yönelik tahminler yapılır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 107-108).

Herhangi bir konuda farklı yöneticiler değişik varsayımlar altında tahmin yaparlar. Dolayısıyla her yöneticinin ortaya koyduğu varsayımlar birbirinden çok farklı olabilir. Çünkü yönetici özelliklerinin (yaş, medeni durum, eğitim, tecrübe vb.) farklı olması belirsizlikler karşısında bazılarının risk almasına bazılarının da riskten kaçınmalarına neden olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 107).

Kişisel ya da örgütsel belirsizlikten kaynaklanan riskler karşısında örgütün geleceği yöneticilerin risk alabilme durumuna bağlıdır (Ören ve Biçkes, 2011, s. 73). Tehlikeli yaşamdan enerji alan ve ödül odaklı bir kişiliğe sahip olan yöneticiler çok rahat bir şekilde riske girerken, yaşamın heyecanından fedakarlık yaparak güven ve huzuru isteyen yöneticiler ise kolay kolay büyük risklere girememektedirler (Özdevecioğlu, 2002, s. 117-118).

#### **1.4.4.3 Tahmin Teknikleri**

Belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde gelecekle ilgili kararların alınmasında kullanılacak önemli tekniklerden bir diğeri de tahmin yöntemleridir. Tahmin, bilinmeyen bir olayın gelecekte alabileceği olası durum ve alternatifleri bulmaya yönelik çalışmalardır (<http://tr.wikipedia.org>). Tahmin; varsayım gibi sadece tespit değildir, aynı zamanda gelecekte ne olacağını da kestirmeye çalışan bir aşamadır. Tahmin ve planlama birçok kişi tarafından aynı görülerek karıştırılmakla birlikte, tahmin gelecekte "ne olacak" sorusunun cevabını ararken, planlama ise gelecekte muhtemel olaya (tahmin edilen) karşı "ne yapılması" gerektiğinin cevabını aramaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 108).



**Şekil 1.13 Tahmin Teknikleri**

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2010, s. 108.

Örgütün belirsiz olan geleceği daha belirgin hale getirmek için kullanabileceği Şekil 1.13’de gösterilen birçok teknik olmakla birlikte, hangi tahmin tekniklerini kullanacağı örgütün bu konudaki tecrübe ve tercihlerine göre belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 111).

Yukarıdaki şekilde yer almayan fakat önemli tahmin tekniklerinden biri de “*Gordon tahmin tekniğidir.*” Bu teknik Cambridge Massachusetts’de bir araştırma ve danışmanlık firması olan A.D. Little’da William J.Gordon tarafından geliştirilen bir tekniktir. Firma tarafından verilen bir hizmet de, firmada sipariş üzerine ve ücret karşılığında ürün yapan bir mucitler ve dizayn grubunun bulunmasıdır. Gordon tekniğini kullanmak suretiyle gerçekleştirilen ve adı geçen grup tarafından uygulanan başarılı buluşlardan birkaç örnek vermek gerekirse; yeni bir konserve kutusu açma aleti ve yeni bir benzin pompası bu yöntemin orijinal icatları arasındadır. Bu teknik de, bir grup konferans tekniği olup, tartışma konuları bağımsız olarak seçilmektedir. Gordon tekniğinde, çok çabuk ve ani çözümlere

varılmasını önlemek için grup lideri dışında konferansa katılanlardan hiçbiri problemin niteliğini bilmezler. Üyeler, problem hakkında bilgi sahibi olmadıkları için, ulaştıkları çözüm yolunun değeri üzerinde tartışma yapamazlar. Yapılan konferansta, problemin belirsiz olan yönlerini ortaya çıkarmak amacı ile yeni görüşler aranır. Bu tekniğin uygulaması, genellikle ortalama üç saat civarında sürer ve beş ile on iki üye katılır (Özkara, 2010, s.65-66).

Örgütler kullanacakları tahmin tekniğini belirlerken bazı kriterlerden yararlanırlar. Bu kriterler şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 111):

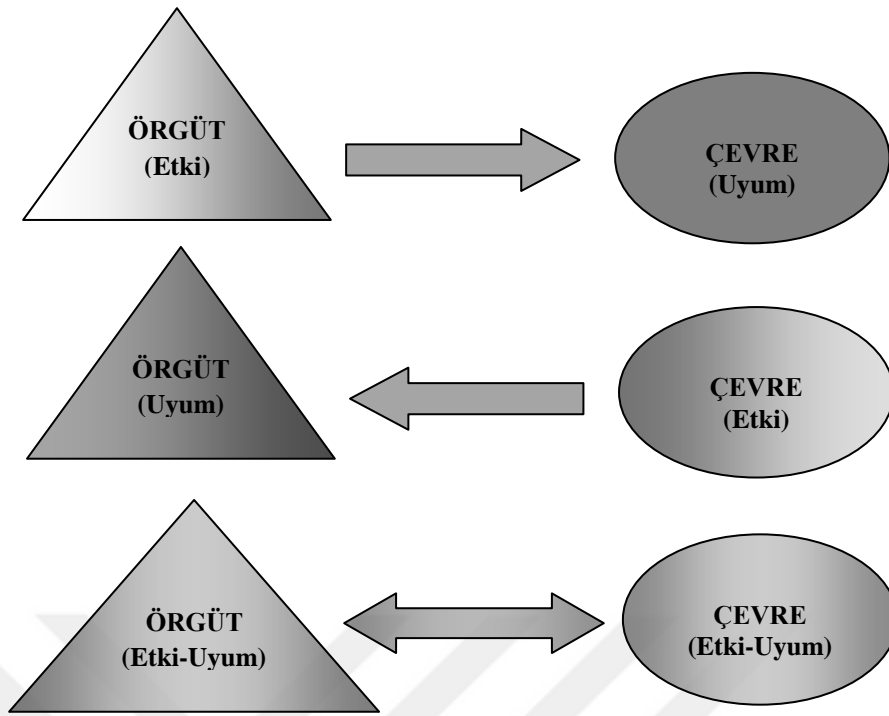
- Örgütün yararlanacağı tahmin tekniklerini etkili kullanabilme yetisi,
- Kullanılan tahmin tekniğinin örgüte maliyeti,
- Tahmin sonuçlarına olan gereksinimin ivediliği,
- Tahmin yapılacak çevrenin özellikleri,
- Yapılacak tahminin, analizin etkililiğindeki önem derecesi.

Bahsedilen kriterler ele alınarak tahmin tekniği seçimi yapılır. Tahmin tekniğinin seçimi örgüt ve çevresindeki unsurlara göre değişmekle birlikte belirsizliği minimize etme açısından büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 111).

#### 1.4.5 Örgüt ve Çevre İlişkileri

Bir canlının sahip olduğu sisteme benzeyen bir yapıya sahip olan örgütler, kendilerine ait bir çevrede yaşamaktadırlar. Bu çevre içinde belirli bir konuma sahip olan örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevreyle ilişki kurmak durumundadır. Bu açıdan ele alındığında çevre, örgütün yaşaması için gerekli olan bir nefes gibi öneme sahiptir. Örgüt ve çevre bu derece birbirinden ayrılamaz bir bütünü oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 99).

Örgüt ve çevre arasındaki ilişkiler ele alındığında üç farklı görüşün olduğu anlaşılmaktadır. Bu görüşlerden birincisi, örgütlerin devamlı olarak çevresine tesir ettiği ve yön verdiği şeklindedir. İkinci olarak, çevrenin örgüt faaliyetlerine tesir ederek, örgüte yön vermesidir. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda ise ilk iki görüşü birleştiren üçüncü görüş ortaya çıkmıştır. Günümüzde geçerliliğini korumaya devam eden bu görüşe göre ise, örgüt ve çevre karşılıklı bir şekilde birbirlerini sürekli etkilemektedir. (Atılğan, 1994, s. 97-98). Bu üç temel görüşe göre hazırlanan bir model ile örgüt çevre ilişkileri Şekil 1.14'de olduğu gibi gösterilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 100).



**Şekil 1.14 Örgüt ile Çevre Arasındaki İlişki Modeli**

**Kaynak:** Dinçer ve Fidan, 2009, s. 100.

Bir örgütün çevresiyle karşılıklı bir etkileşim içinde bulunması, çevresinde meydana gelen değişimleri izlemesi ve kendini bu değişimlere göre yeni bir yapılanmaya sevk etmesi açık sistemin özelliğini taşıdığını ifade etmektedir (Gül, 2006, s. 72).

Açık sistem olarak örgüt, ilgili olduğu çevre unsurlarıyla hayati öneme sahip düzeyde sürekli etkileşim halindedir. Çünkü faaliyetlerini sürdürmesi için ihtiyacı olan girdileri sağlayamadığında, büyük yatırımların sonucu çıktılarını satamadığı zaman örgüt yaşamını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalır. Bu nedenle örgüt, çevresini etkileyen ve ondan etkilenen bir açık sistem olarak tasarlanmalıdır (Yalçınkaya, 2002, s. 105).

#### 1.4.5.1 Örgütün Çevreye Etkisi

Örgüt bir çevre içinde varlığını sürdürmekle birlikte, örgütün ortaya çıkardığı tüm mal ve hizmetlerden oluşan faktörler çevreyi etkilemektedir. Ancak örgütün tüm çevresel faktörler üzerinde muhakkak etkisi vardır denilemez. Örgüt genellikle bu faktörlerin farkında olmamasından dolayı bunların önemini göremeyebilir. Bu yüzden her faktör üzerinde örgütün etkisi bulunmamaktadır (Atılğan, 1994, s. 100).

Klasik yönetim düşünürleri Taylor, Fayol, Weber ve örgüt yönetimi düşüncesinin ilk zamanlarında geçerli olan bir yaklaşıma göre çevre basit ve sabit olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle değişmeyen bir çevrenin örgütü etkilemesi söz konusu değildir. Ancak örgüt, içinde

bulunduğu çevreyi değişik şekillerde etkilemekte ve çevrede değişimler meydana getirmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 99).

Sanayi toplumu dönemlerinde örgütlerin birbirleriyle koordinasyon sağlamalarının amacı kitle üretimi ve taşımacılık teknolojilerinden avantaj sağlamak iken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu döneminde ise örgütlerin koordinasyon şekli değişmiştir. Günümüzde örgütler hem kendi içlerinde hem de dış çevreleriyle entegrasyon amaçlı koordinasyon teknolojilerine göre yeniden yapılanmaktadır (İnce, 2005, s. 326). Örgütler, tek başlarına (büyük kapasiteli ve etki düzeyi yüksek ise) veya aralarında anlaşmalar düzenleyerek geliştirdikleri çeşitli stratejilerle (reklam, içerden ilişki kurma, birleşmeler, lobi faaliyetleri gibi) çevreyi kendi amaçlarına uygun şekilde dizayn etmeye çalışmaktadırlar (Atılğan, 1994, s. 100-101).

Örneğin, fiyatlar ve pazarlama kanalları üzerinde anlaşmalar, devlet düzenlemelerinin piyasa şartlarına daha uygun hale getirilmesi (daha uygun kanun, tüzük ve yönetmeliklerin çıkarılmasını sağlamak gibi), birtakım çevresel faktörlerle içerden ilişki kurarak, çevresel faktörleri belirli ölçüde etkilemeye çalışmaktadırlar. Hemen hemen her ülkede yaşanmakla birlikte ülkemizde de özellikle seçim zamanlarında büyük ölçekli örgütlerin ve onların etki alanı sağlayan ekonomik, sosyal ve politik amaçlı kuruluşların siyasiler ve hükümet üzerindeki etkisi açıkça görülmektedir (Atılğan, 1994, s. 101).

Örgütler, sürekli içinde bulunduğu çevreyle yakın temasta olmasından dolayı çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen açık sistemler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin tüm karar ve uygulamalarda çevresel etkileri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Çevresel etkiler ise örgüt içi veya örgüt dışı unsurlardan kaynaklanabilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011, s. 120).

Günümüzde birçok örgüt, örgütün geleceğini çok yakından ilgilendiren örgüt içi önemli bir unsur olarak iç girişimciliğin artan önemine dikkat çekmektedir. İç girişimciliğin artan önemi ise, her geçen gün sayısı hızla artan rakipler, klasik örgüt yönetimi yöntemlerinin yetersizliği, yetenekli ve iç girişimciliğe sahip işgörenlerin örgütlerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, küreselleşme ile artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin sürekli artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 127).

İç girişimcilik, dış çevrede fark edilen bir fırsatla başlamasından dolayı, örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin özellikleri iç girişimciliğe verilen önemin belirleyicisidir. Örgüt bünyesindeki girişimciler, örgüt çevresini etkileyebileceklerini, çevrenin örgüt faaliyetlerine göre yeniden şekillenmesini sağlayabileceklerini düşünürler. Bu nedenle girişimcilik faaliyetlerini, çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip, güçlü bir pozisyon kurmak için yaparlar. Bu sebeple örgütlerin girişim eğilimi, çevrenin değişim, belirsizlik ve

dinamizm özelliklerini zaman zaman destekler veya engelleyebilir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, s. 50). Yapılan araştırmalarda endüstriyel büyümenin (Antoncic, 2007, s. 311), endüstrideki teknolojinin artması ve olumsuz çevre koşullarının iç girişimciliği teşvik eden unsurlar olduğu ortaya konulmuştur (Durmaz, 2011, s. 90-92).

#### **1.4.5.2 Çevrenin Örgüte Etkisi**

1940-1960 yılları arasında geliştirilen çevreye uyum yaklaşımına göre, örgütlerin uzun dönemde verimliliğini belirleyen ve faaliyetlerinin devamını sağlayan en önemli unsur dış çevredir. Bundan dolayı örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için dış çevrenin değişimlerine ayak uydurmak ve beklentilerine cevap vermek durumundadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 99). Örgüt ve çevrenin karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıda yaşanan değişim ve gelişimler örgütleri etkilemektedir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 95).

Örgüt dış çevreye bağımlı olmasının yanında dış çevre bağımsız olma özelliğine sahiptir (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 99). Bunun sonucunda ise çevre örgüt üzerinde o kadar büyük etkiye sahiptir ki; örgüt tipini, üretim sistemini, boyutunu, teknolojik sistemlerini ve hatta yaşını da etkileyebilmektedir. (Atılğan, 1994, s. 98).

Küreselleşen dünyada örgütler son yıllarda farklı zorluklar ve sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve değişken bir çevrede varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Keçecioglu, 2008, s. 202). Örgüt yönetimleri ise sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenilemeyi hedef edinen dinamik bir örgüt olarak ayakta kalabilmek için çaba göstermektedirler. Örgütün her daim yaşadığı olaylardan çıkarımlar yapması, tecrübe kazanması ve bunları aynı zamanda bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi gerekmektedir (Toplu ve Akça, 2013, s. 232).

Bundan dolayı örgüt yönetimi, sürekli örgütün iç ve dış çevresini gözden geçirmeli, doğabilecek sorunları ve fırsatları önceden tespit etmeli, buna göre güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelidir. Ayrıca örgütün büyüme ve gelişmesini engelleyici sistemlerin bertaraf edilmesi, daha etkili sistemler tesis edebilmek için büyüme ve gelişmeye engel unsurların belirlenmesi, rakipleri karşısında rekabet gücünü artırmak için yeni stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejiler belirlenirken çevresel faktörlerin sayısı ve değişim hızı da dikkate alınmalıdır (Atılğan, 1994, s. 98-99).

#### **1.4.5.3 Örgüt ve Çevrenin Karşılıklı Etkileşimi**

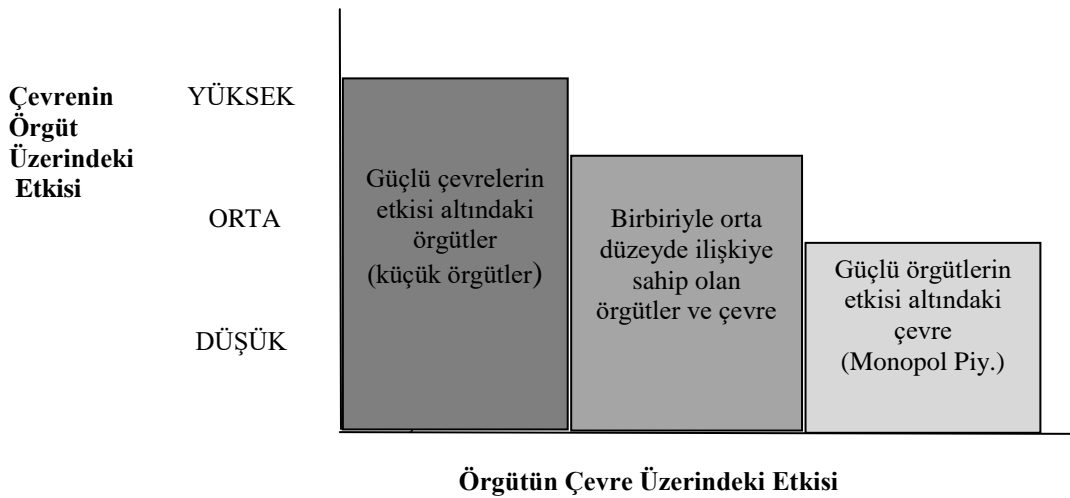
Örgütlerin içinde buldukları dış çevre şartlarındaki büyük çaplı değişimler (Polat ve Meydan, 2011, s. 155) ve örgütlerin çevreyle sürekli etkileşim halinde bulunmasından dolayı (Akdağ, 2005, s. 6), örgütler çevreden etkilenmekte ve örgütlerin çevrenin beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir (Apaydın, 2009, s. 2).



Ancak, gerçek hayatta hem örgüt çevreyi, hem de çevre örgütü etkiler. Bu yüzden örgüt-çevre arasındaki ilişkiler tek yönlü değil, tamamen karşılıklı bir ilişkiye dayanmaktadır. Dış çevre örgütün bir üst sistemidir ve örgütü dış çevrede yaşanan değişimlere uymaya zorlar. Benzer şekilde örgütte yeni bir teknoloji ya da düşünceyi hayata geçirerek, çevreyi etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt ve çevresi arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşimden söz edilmelidir (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 99-100).

1970’li yılların ikinci yarısında yayınlanan Michael Hannan ve John Freeman’ın 1977 tarihli “Örgütlerin Popülasyon Ekolojisi” isimli makaleleri ve H.E. Aldrich’in 1979 yılında yaptığı çalışmalar ile temelleri atılan örgütsel ekoloji; literatürde “Örgüt Ekolojisi”, “Örgütsel Nüfus-Çevre Bilim Yaklaşımı”, “Popülasyon Ekolojisi”, “Doğal Seleksiyon Yaklaşımı” gibi değişik isimlerle de ifade edilmektedir. Örgüt ekolojisi kuramına göre; doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle elenip bir kısmı yaşamını kaybediyor, diğer bir kısmı ise tüm şartlara rağmen belirli bir evrim, gelişim göstererek yaşamlarını sürdürüyorsa, bu durum örgütler için de buna benzemektedir. Evrimleşme bu sebeple örgütsel ekoloji kuramlarının açıklanmasında önemli rol oynamaktadır ve temeli uyum kavramına dayanmaktadır. Örgütsel çevre de, içinde barındırdığı örgütlerden bir kısmını ortadan kaldırmakta, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine fırsat tanımaktadır. Çevrenin, örgütlerin sadece geleceğini etkilediği değil, aynı zamanda örgütler ve örgütsel nüfuslarda yaşanan örgütsel kurulum ve ölüm gibi değişimlerin de temel dinamiği olduğu düşüncesi, örgütsel ekoloji yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran bir düşüncedir (Güneş, 2012, s.114-115).

Örgüt ve çevresi arasındaki etkileşim "uyum" olarak ifade edilmekle (Canbolat, 2010, s. 2) birlikte, örgüt ve çevre ortak bir yaşamı mecbur kılan karşılıklı bir ilişkiye sahiptir. Bazen uyumlu bir ilişki kapsamında faaliyetler devam ettirilmekte olup, bazen de birbirlerine karşı baskı uygulamaktadırlar. Örgüt ve çevre arasında yaşanan ilişkiler değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar Şekil 1.15 ‘de gösterilmektedir (Atılğan, 1994, s. 99).



**Şekil 1.15 Örgüt ile Çevre Arasındaki Göreceli Güç İlişkisi.**

**Kaynak:** Atılğan, 1994, s. 99.

Şekilde örgüt ve çevresiyle olan ilişki üç temel noktaya dayanmaktadır. Bunlardan birincisi en büyük grubu oluşturmakta olup, girdi çıktı bakımından çevreye bağımlı olmasından dolayı güçlü çevrelerin etkisinde kalmış örgütlerdir. İkinci grupta ise örgütlerin belli bir kısmı çevreyle eşit düzeyde bir güç ilişkisine sahiptir. Üçüncü grupta ise çok daha az sayıda örgüt bulunmaktadır. Bu gruptaki örgütler sahip oldukları bazı özellikler bakımından (monopol olması gibi) çevre üzerinde önemli etki oluşturmaktadır (Atılğan, 1994, s. 100).

Günümüzde örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirdiği iş dünyası oldukça karmaşık bir çevreye sahiptir. Örgütler her an kritik sonuçlara yol açabilecek durumlarla, başka bir deyişle fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalabilmektedir (Gültekin ve Aba, 2011, s. 206). Ancak örgütlerin çevreden etkilenme dereceleri birbirinden farklıdır. Bazı örgütler büyük çevresel baskı altında kalabilirken, bazıları ise çok daha az derecede etkilenmektedir (Atılğan, 1994, s. 100).

Görüldüğü üzere üretimin kaynağı olan örgütlerin büyük bir çoğunluğu çevrenin yoğun baskısına maruz kalmaktadır. Böyle bir durumda örgüt yönetimlerinin sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için örgüte, faaliyette bulunduğu alanda rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak stratejik üretim tekniklerine önem vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütlerin bu dinamik çevreye karşı başarılı olma şansı azdır (Zerenler, 2003, s. 104-105).

Son zamanlarda bilim dünyasında, bir birimin başka bir birim üzerinde oluşturduğu örgütler arası güç ilişkileri ile ilgili önemli bir konu gündeme gelmektedir (Özkoç, 2009, s. 24). Çevredeki örgütlerle yaşanan karşılıklı etkileşimlerin doğurmuş olduğu örgütler arası güç farklılıkları, çevresel belirsizlik kuramının önemli unsurlarından biridir. Örgütler arası oluşan bu güç farklılıkları örgüt için gerekli kaynakların sağladığı diğer birimlere karşı bir bağımlılık

oluşturmaktadır. Bunun sonucunda ise bu karşılıklı bağımlılık zamanla güç kaynağı haline dönüşmektedir (Pfeffer, 2005).

Bir örgüt içerisinde alınan kararlarda, örgütün, çalışanların ve yöneticilerin kazanımlarının yanında çevrenin yönlendirmesi ve baskısı da dikkate alınmaktadır. Çünkü, çevrede bulunan kaynakların zamanında hem nitelik, hem de nicelik olarak temin edilebilmesi, çevresel faktörlerin göz önünde bulundurulması ile yapılabilmektedir (<http://www.atacanute.com>). Bir örgüt açısından faaliyetlerin kesintisiz olarak devam ettirilebilmesi büyük önem taşımaktadır.

Örgüt faaliyetlerini sürdürdüğü çevrede yaşanan belirsizlik zaman zaman değişkenlik gösterebilmektedir. Bunun neticesinde çevresel belirsizlik ve kaynaklara olan bağımlılık arttıkça örgüt güç kaybetme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum ise örgütün hayatını devam ettirememe riskini de artırmaktadır. Diğer yandan ise, örgütün çevredeki kaynaklara olan kontrolünün artması ile birlikte diğer kurum ve kuruluşlara olan bağımlılığının azalması oranında güç sahibi olduğu da ifade edilebilir (<http://www.atacanute.com>).

Bu ve benzeri nedenlerle örgüt yönetimleri çevrede yaşananları iyi analiz ederek gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlikleri doğru bir şekilde tahmin etmeye çalışmalıdırlar. Çünkü, yaşanan bu belirsizlikler örgütün faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu kaynaklara olan bağımlılığını da yakından ilgilendirmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAYNAK BAĞIMLILIĞI

Dünyaya gelen her canlı doğar, büyür, gelişir ve yaşamı sona erer şeklinde bir süreçten geçerken aslında kaynaklarda benzer bir süreçten geçer. Kaynaklar da keşfedilir, değişik işlemlerden geçirilir, kullanılır-tüketilir ve geri dönüşü olmaksızın sona erer, biter. Tüm kaynakların anavatanı dünyadır. Dünya bünyesinde barındırdığı sayısız kaynakları canlıların kullanımına sunarken, kaynakların bulunduğu çevre, ortam sabit kalmamakta ve sürekli değişmekte/değiştirilmektedir.

İnsanların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları ve sistemli bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt denilmektedir. Bu kapsamda ticari ortaklıkların yanı sıra birlikler, dernekler, kulüpler, siyasi partiler, takımlar ve bunlara benzer örgütlerle birlikte eşler arası işbirliğinin de olmasından dolayı aile de bir örgüttür (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 22). İnsan yaşamı boyunca doğumundan ölümüne kadar sayısız örgütlerle ilişki içindedir. Örgütleri ortaya çıkaran en büyük unsur ise birey yeteneklerinin yetersiz olması ve bireyin istediği her şeyi tek başına karşılayamamasıdır (Budak ve Budak, 2004, s. 21). Bu nedenle örgütler insan yaşamının her anını kapsamıştır. Dikkatli incelendiğinde insanlar zamanının çoğunu örgütlerle (şirket, okul, sosyal, kültürel ve ekonomik bir birim, dinsel bir örgüt ile birlikte) ilişki içinde geçirirler. Bu ilişkilerde birey bazen işgören, bazen öğrenci, müşteri, hasta ya da vatandaş konumundadır. Dünyanın değişmesi ve gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan modernleşmenin temel sonuçlarından biri de insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Bunun yanında dünyadaki kaynakların sınırlı olması, ihtiyaçların rasyonel, akılcı bir yöntem ile yani örgütlerle karşılanması kaçınılmazdır (Can, 2002, s. 4).

Örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen en önemli araçlardır. Savunmada, sağlık hizmetlerinde, eğitimde ve diğer alanlarda örgütler toplumun yaşam standardında etkili gelişmeler sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütler, bir toplumun başka toplumlar üzerindeki görünümü de etkiler. Örgütlerin büyüklüğü ise, onların siyasi, ekonomik ve sosyal gücünü de simgeler. Örneğin bir üniversitenin bulunduğu toplumda büyük bir oranda etki gücü olmakla birlikte, büyük bir holdingin ise kapılarına kilit vurması ekonomik kriz anlamındaki etki alanında çok şey ifade eder. O yüzden örgütler, insanlara sadece ihtiyacı olan mal ve hizmetleri sunmakla kalmazlar aynı zamanda insanların davranış ve yaşam standartlarını etkileyen birimlerdir (Can, 2002, s. 4-5).

Dünyada ve dolayısıyla örgütlerde yaşanan değişimlerle birlikte yönetim yazınında da gelişmeler ve değişimler ortaya çıkmaktadır. Özellikle 1970'li yılların ortalarından bugüne

yönetim ve örgütle ilgili düşünce ve uygulamalarda önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerin en önemli noktasını; örgüt kuramlarıyla ilgili çalışmaların mikro düzeyden daha çok değişim ve örgütün çevreye uyumu üzerinde durulması konuya makro düzeyde, sosyoloji ve iktisat açılarından bakılmasını oluşturmaktadır (Ataman, 2001).

Çevrenin değişken ve dinamik yapısıyla ortaya çıkan dinamizme canlılar arasındaki rekabette eklendiği zaman hayatta kalma mücadelesi daha büyük önem kazanmaktadır. İşte bu noktada süreklilik esasına dayalı olarak kurulan örgütlerde de benzer tehlike ortaya çıkmaktadır. Örgütler böyle bir ortamda hayatta kalabilme mücadelesini kazanmak için gerekli tüm önlemleri almaya çalışmaktadırlar.

Örgütler de bir canlı gibidir. Nasıl insanlar yaşamak için yiyecek-içeceklere gereksinim duyarlar ve daha sonra elde ettikleri enerjiyi iş hayatı, gezi-eğlence vb. şekillerde değerlendiriyorlar ise; örgütlerde faaliyetlerini sürdürmek için girdilere gereksinim duyarlar ve elde edilen çıktılarla (mal ya da hizmet ve dolayısıyla kar vb.) da örgütün geleceğine yön verirler. Hiçbir canlı yaşadığı çevreden bağımsız hareket edemez, muhakkak az ya da çok canlı ve çevre arasında karşılıklı bir etkileşim doğar. Bu etkileşimi yaşayan her örgüt kendi gelecek stratejilerine göre ihtiyacı olan politikayı belirler ve buna göre hareket eder.

Örgüt ve çevre arasındaki etkileşimi ve dolayısıyla bağımlılığı açıklayan yönetim kuramlarından biri olan kaynak bağımlılığı kuramı; örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara yeterince sahip olmadıklarını, sürekli karşılıklı kaynak transferinin zorunlu olduğunu, örgütler arası kaynak alışverişine dayalı bir güç ilişkisini, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerinin temel kaynağının güç olduğunu ve bu yüzden örgütlerin güçlerini en üst düzeye çıkarmaları gerektiğini ifade eden bir kuramdır. Burada örgütün ihtiyacı olan kaynaklardan kastedilen örgüt dışı kaynaklardır. Çünkü örgüt kaynakları örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklar şeklinde ayrılırken, örgüt dışı kaynaklar bağımlılık ve güç konuları açısından daha önemlidir (Ulrich ve Barney, 1984).

Yoğun rekabet içinde örgütler ayakta kalabilmek için bağımlı hale geldikleri kaynakların tedarikinde farklı yöntemler (stratejik ittifaklar vb.) izlemektedirler. Her geçen gün artan dinamizm ve rekabet koşulları; örgütlerin bir taraftan bilginin de içinde yer aldığı kaynaklara daha kolay ulaşmaya, öte taraftan her türlü maliyetlerini azaltmaya yönelik çalışmalarını beraberinde getirmektedir. Örgüt açısından önem taşıyan kaynaklara ulaşmak ve genel olarak maliyetleri azaltmak gibi iki önemli unsuru örgütlerin tek başlarına gerçekleştirmesi mümkün olmamaktadır (Meydan, 2010 s. 18).

Gelecekte ki başarısı başka örgütlerden sağlayacağı kaynaklara bağlı olan örgütlerin kaynak tedarikinde genellikle izledikleri iki unsur karşımıza çıkmaktadır (Ulrich ve Barney, 1984):

- Örgüt, diğer örgütlere olan bağımlılıklarını minimize edecek şekilde kaynaklar üzerinde kontrol sağlamaya çalışır.
- Örgüt, sahibi olduğu kaynaklara ihtiyaç duyan diğer örgütlerin kendine olan bağımlılıklarını maksimize edecek şekilde kaynaklar üzerinde kontrol sağlamaya çalışır.

Buradan çıkan bir sonuç olarak; örgütler açısından bağımlılık (başkasına bağımlı olma ve başkasının bağımlı olması bakımından) oldukça büyük önem taşımaktadır. Bağımlılığı doğuran kaynaklar ise, örgütün güçlü veya zayıf yönü olarak ortaya çıkan her şeyi kapsayabilir ya da örgüte tam anlamıyla bağlı olmayan soyut ve somut varlıklar şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle kaynaklar üretim sürecine dahil olan bütün girdiler, örgütün bünyesinde bulunan faktörler veya varlıklardır (Seviçin, 2006, s. 184-185). Üretim faktörü olarak da nitelendirilen girdiler genel olarak; emek, sermaye, doğal kaynaklardan oluşmakla birlikte daha sonradan üretim faktörü olarak sınıflamaya dahil edilen girişimci ve teknolojiyen oluşmaktadır (Bolat vd., 2009, s. 70)

Örgütsel başarının, örgütlerin güçlerini en üst seviyeye çıkarmasına bağlı olduğu kaynak bağımlılığı kuramında örgütler; gereksinim duydukları dış kaynakları sürekli olarak elde etmeye çalışan birimlerdir. Kuram, aynı zamanda sadece örgüt dışı güç dengelerini değil örgüt içi güç dengelerini de etkilemektedir. Örgütlerde belirsizliği azaltabilen, çevresel bağımlılıkları yönetebilen ve örgüte kaynak temin edebilen bireyler, gruplar veya birimler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir role sahip oldukları için diğerlerine göre daha fazla güce sahip olurlar. (Bolat vd., 2009, s. 72). Örgütün burada da izlemesi gereken en önemli stratejilerden biri de örgüt dışı bağımlılıklarını minimize etme düşüncesinde olduğu gibi örgüt içi bağımlılıkları da minimize etmek olmalıdır. Eğer zamanında gerekli tedbir ve önlemler alınamaz ise, ilerleyen sürelerde örgüt bir birime veya gruba değil bir bireye bile hayati derecede bağımlı hale gelebilecektir. Tıpkı futbol takımlarında bütün oyunun beyin vazifesi gören bir oyuncu üzerine kurulması ve bir maçta ilgili oyuncunun sakatlanıp altı ay sahalardan uzak kalması durumunda ortaya çıkan sonuç gibi örgütte bir bireye, gruba veya birime bağımlı olması bütün örgütün geleceğini tehlikeye sokacaktır.

## 2.1 Kaynak Bağımlılığı Kuramı

İnsanoğlu var olduğu sürece dünyayı olduğu gibi kabul etmekle yetinmemiş, bunun yanında sürekli yeni bir şeyler ortaya koymaya çalışma çabası içine girmiştir. Yeni icatlar yapılarak insanoğlunun hayatının biraz daha kolaylaştırılması temel felsefe kabul edilerek yaşam standartlarını yükseltmek en temel gaye konumuna gelmiştir. Çevremizdeki unsurları dikkatle incelediğimizde sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim sadece özne kabul edebileceğimiz temel unsuru (kişiyi, örgütü, kaynakları vb.) etkilemekle kalmamakta, doğadaki birbiriyle çok ya da az ilişkili bile olsa değişkenler üzerinde mutlaka bir tesir göstermektedir.

Wikipedia'ya göre (erişim tarihi: 16.11.2013) bir nesneye, kişiye ya da bir varlığa duyulan önlenebilir istek veya bir başka iradenin tahakkümü altına girme durumu olarak tanımlanan bağımlılık, işletme literatürü açısından ele alındığında ise örgütün hayatta kalabilmesi için hem iç hem dış kaynaklara olan gereksinimini ifade eder.

Geçmişten günümüze değişen dünyada canlıların vazgeçilmez bir unsuru olan örgütlere olan bakış açısı her geçen gün değişmektedir. Canlıların yaşayabilmesi için gerekli olan ve ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretip sunan örgütlerin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle 1950-1970 dönemleri ele alındığında insanlar, örgütlerin oldukça en önemli güçlü sosyal aktörlerden biri olduklarını ve örgütlerin yoğun olduğu bir ortamda bulduklarının farkına varmışlardır. Tüm bunların sonucunda ise toplumun ve ekonomik kuruluşların anlaşılmasında örgütlerin anlaşılmasının önemi ortaya çıkmıştır (Davis, 2003, s. 6).

Dünyada birçok buluşun temel kaynağı olan "İhtiyaçlar, her icadın anasıdır" diye nitelenen bir söz vardır. Yukarıda bahsedilen yıllarda örgütlerin insan hayatındaki yerinin önemi daha açık ve net bir şekilde anlaşılmasından sonra birçok bilim adamı vasıtasıyla örgüt çalışmalarında ciddi bir artış gözlenmiştir. 1970-1985 gibi kısa bir dönemde örgüt kuramlarının temellerini oluşturan işlem maliyeti kuramı (Williamson, 1975), örgütsel ekoloji (Hannan ve Freeman, 1977), yeni kurumsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983) ve kaynak bağımlılığı kuramını da (Pfeffer ve Salancik, 1978) kapsayan birçok örgüt kuramının geliştirildiği gözlemlenmektedir (Davis ve Cobb, 2010, s. 3; Meydan, 2012, s. 163).

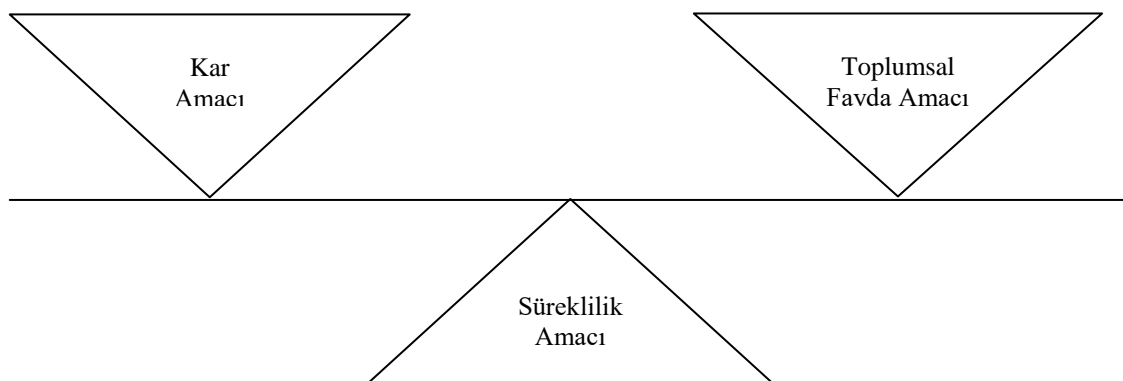
İlerleyen yıllarda örgüt kuramları ile ilgili çalışmalar devam ederek daha önceki yıllarda yapılan çalışmalardaki farklılıklar ortaya çıkmıştır. Örneğin örgüt kuramlarının geliştiği dönemlerden önce yapılan örgüt çalışmalarında genellikle örgütlerin içsel süreçlerine dikkat çekilerek, örgütün dış çevresi ile olan ilişkileri ve bu noktada ortaya çıkan örgütün dış çevreyle olan bağımlılık ilişkileri göz ardı edilmiştir. Bu noktada, kaynak bağımlılığı kuramı örgütsel alanın, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri göz önüne alınarak bu kapsamda

kuramsal yaklaşımın açıklanmasına ihtiyaç duyulan bir temel nokta olarak 1970'li yıllarda ortaya çıkan ve örgütlere de birçok alanda değişim sağlayan bir kuramdır (Pfeffer, 2005, s. 436).

## 2.2 Kaynak Bağımlılığı Kuramının Ortaya Çıkışı

Sanayi devriminden sonra oldukça uzun bir süre işletmenin çevreyi etkilediği ve örgütsel çevrenin değişmediği, sabit olduğu düşüncesi süregelmiştir. İlerleyen yıllarda ise işletmenin içinde bulunduğu çevreye uyum sağlaması gerektiğine yönelik fikirler öne sürülmüş ve bu anlamda işletme ve çevresi arasında tamamen karşılıklı bir etkileşimin ve bağımlılığın bulunduğu izah edilmiştir. İşletme literatürüne bağlı bir kuram olan ve örgütlerin birbirleri ile karşılıklı etkileşimleri sonucu ortaya çıkan kaynak bağımlılığı kuramı da örgütlerin iç ve dış çevreleri ile olan ilişkilerini sorgulamak amacıyla geliştirilmiş bir kuramdır (Özkoç, 2009, s. 10-11).

Örgütlerin çevreyle olan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devamı örgütlerin temel kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilme ile orantılıdır. Örgütlerin temel kuruluş amaçları maksimum seviyede kar elde etme ve topluma fayda sağlamanın yanında kaynak bağımlılığı kuramı açısından da en çok ilgilendiren ise süreklilik sağlama amacıdır. Örgütler kısa süreli zamanlarda faaliyet göstermek için değil, uzun süreli faaliyet göstermek için kurulurlar. Aşağıdaki Şekil 2.1'de görüldüğü gibi süreklilik sağlama amacı en temel amaç olup, kar amacı ve toplumsal fayda amacını da ayakta tutan bir öneme sahiptir (Bahar, 2011, s. 31-32).



**Şekil 2.1 İşletmenin Genel Amaçları**

**Kaynak:** Bahar, 2011, s. 32.

Örgütlerin kuruluş amaçlarından biri olan sürekliliği (Bahar, 2011, s. 31-32) sağlayabilmeleri için örgütlerin kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçların ise zamanında ve gerektiği şekilde karşılanması gerekir, ihtiyaçların karşılanamaması durumunda ise örgüt



açısından bir takım önem arz eden sorunların doğması kaçınılmaz olacaktır (Pfeffer, 2005, s. 441). İlerleyen sürelerde ise örgütlerin ayakta kalabilmek için sorunlarla mücadele etmesi, örgütün dinamizmini sağlayan enerjisini farklı yerlerde kullanmasına neden olacaktır.

1950'li yılların sonu ve 1960'lı yılların başı durumsalcı yaklaşım veya koşul bağımlılık olarak nitelendirilen bir yaklaşımın temellerinin oluştuğu bir süreç olmuştur. Durumsalcı yaklaşımın esas odak noktasını örgütlerin iç yapılarının şekillenmesi oluşturmaktaydı. Örgütlerde yönetim sorunlarına ilginin arttığı yıllardan itibaren ise, durumsalcı yaklaşım bu konuyu bir taraftan bilim zeminine yöneltmekte, diğer yandan ise örgütsel yapıları içsel ve dışsal koşullarla tesis edilen bir bağımlı değişken olarak göstermekteydi (Üsdiken, 1995; Üsdiken ve Leblebici, 2001). Thompson (1967) kaynakların örgüt dışından örgüt içine akışını ve bu süreçte ortaya çıkan belirsizliği örgütsel seviyede ele alarak incelemiş ve kaynak bağımlılığı kuramının temelini oluşturan, gelişimine büyük katkı sağlayan bulgulara ulaşmıştır. Bundan dolayı kuramın temeli Thompson'a (1967) dayanmaktadır. Ancak daha sonraki yıllarda kuram bazı yazarlar tarafından büyük ilgi görerek önemli gelişme kaydetmiştir (Johnson, 1995, s. 4). O yıllarda yapılan akademik çalışmalarla o zamana kadar hakim olan bireysel düzeye odaklı ve psikoloji geleneğine dayalı yaklaşımdan farklı bir durum ortaya çıkmış oluyordu. Bu ayrışmanın yaşandığı süreçte kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili görüşler ortaya çıkmaya başladı ve 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren gelişmeye başlayan kurumsalcı ve örgütsel ekoloji gibi araştırma programlarıyla yönetim konuları örgütsel davranış ve örgüt kuramı (veya mikro ve makro) olarak ifade edilen alt alanlara ayrılmasında katkıda bulundu (Üsdiken, 1995; Üsdiken ve Leblebici, 2001).

Sonraki yıllarda örgütlerin incelenmesine önemli sayılabilecek seviyede yenilikler getiren bir kuram olan kaynak bağımlılığı kuramının ilk örnekleri gelişme sürecinde 1970'lerin ilk yarısında ilerleyen yıllarda kuramın en büyük savunucularından biri olacak olan Pfeffer'in kendi başına (1972a,b,c; 1973; 1976) ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte (Pfeffer ve Leblebici, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1974; Pfeffer ve Nowak, 1976) yaptığı yayınlarda görülmüştü. Kaynak bağımlılığı kavramının, bu çalışmalarda öne sürülen ve bazılarının da görgül olarak denenen fikirlerin bir araya getirilip, yeni bir yaklaşımı ortaya koymak üzere ilk kez kullanılması ise Aldrich ve Pfeffer'in (1976) ortak çalışmasında yer almaktadır. Daha sonra kaynak bağımlılığı kuramı Pfeffer ve Salancik'in (1978) *Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı* adlı kitabının yayınlanmasıyla etkisini daha da arttırarak kuramın yaygınlaşması hız kazanmıştır. Aynı kitap, yayınlandığı tarihten itibaren 25 yıl sonra Stanford Üniversitesi'nin "İş Dünyası

Klasikleri" serisinden yayınlanarak kaynak bağımlılığı kuramı daha detaylı bir şekilde ifade edilmekteydi (Üsdiken, 2010, s. 77-78).

Birbiri ile ilişki içinde olan iki örgütü ele aldığımız zaman bağımlılık kavramının ortaya çıkması ile zamanla örgütler arası bir sınıflama yapıma zorunluluğu doğmakta ve örgütlerden biri bağımlı örgüt diğeri ise bağımsız örgüt adını almaktadır. Genel kapsamda ele aldığımızda ise her örgütün var olduğu sürece mutlaka başka birimlere az ya da çok bağımlı olması kaçınılmazdır. Bu açıdan ele aldığımızda, kaynak bağımlılığı kuramının örgütler arası güç ilişkilerini açıklamak için örgüt içi güç ilişkilerini model olarak aldığını düşüncesi hakimdir. İkili ilişkilerde güç ve gücün karşılığı olarak görülen bağımlılığı ele alan ve temeli sosyal değişim kuramına dayanan mevcut güç modelleri (Hollander, 1979) kullanılmakla birlikte (Emerson, 1962; Balu, 1964), bu modeller daha üst aşama olan örgütler arası seviyeye taşınmaktadır (Pfeffer, 2005, s. 441). Sosyal değişim kuramı, mevcut sosyal yapı içindeki aktörlerin bazı beklentiler altında ilişkilerini kurması ve bu şekilde devam ettirmesini ifade eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Aktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde ise "güç" önemli bir belirleyici unsurdur (Emerson, 1962; Balu, 1964). Güçlü olan örgüt diğeri karşı daha çok avantaja sahip olmakla birlikte aktörler arasındaki güç farklılıkları, aralarındaki ilişkileri daha istikrarsız hale getirmekte ve bunun sonucunda ise bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Bağımlılığa neden olan en temel unsur ise örgütlerin sahip oldukları entellektüel sermaye, nakdi sermaye, araç-gereçler ve mal ya da hizmet gibi kaynaklardır (Foa ve Foa, 1980).

Örgütün kaynaklara olan bağımlılık ilişkilerini doğrulamak için bu yönde araştırma yapanların büyük bir çoğunluğu birleşik fonlar üzerinde çalışmışlardır. Pfeffer ve Leong (1977), birleşik fonlara üye acenteler arasındaki bağımlılık ilişkilerinin güç ile olan ilişkisini açıklamıştır. Pfeffer ve Leong'a göre güç, her iki acentenin de dış kaynakları ile elde etme yeteneğinin bir işlevidir ve acenteler birleşik fonlar için büyük önem taşımaktadır. Provan ve diğeri (1980) birleşik fonlara bağlı acentelerin diğeri acentelerle ortak girişimde bulunmalarından dolayı, kaynakların dağıtımında daha etkin ve verimli olduklarını ileri sürmüşlerdir. Güç-bağımlılık ilişkilerini doğrulayan Etgar'ın (1976) sigorta şirketleri için kurulan bir dağıtım sistemini incelediği, Skinner ve Guiltinan'ın (1986) imalatçı-aracı tıbbi dağıtım ağlarını incelediği çalışmalar örnek olarak gösterilmektedir.

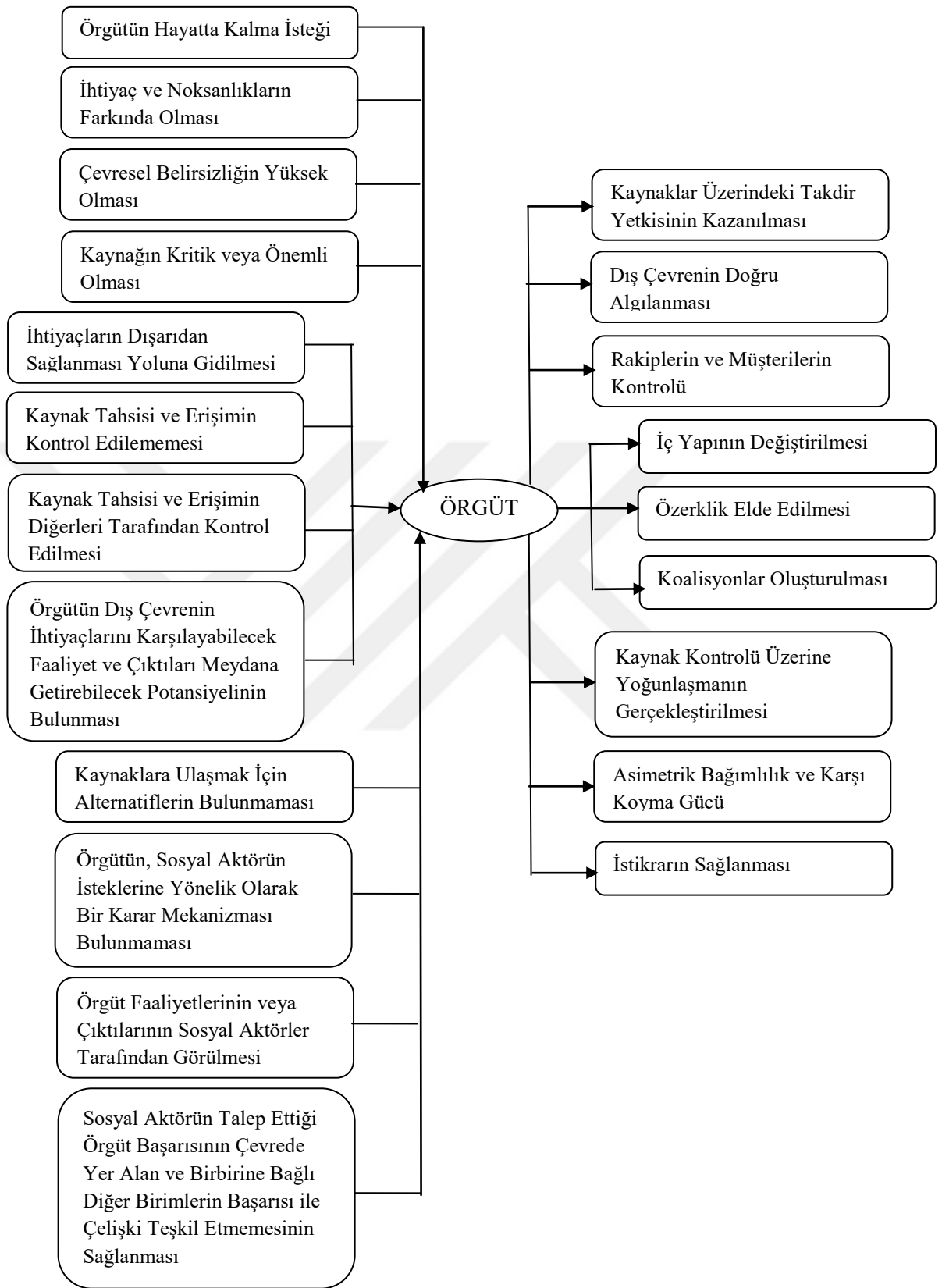
Modern yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması ile birlikte örgütlerin teknoloji ve çevreyle olan ilişkileri daha detaylı incelenmeye başlanmış ve örgütler birer açık sistem olarak ele alınmıştır. Açık sistemi ortaya çıkaran sistem yaklaşımına göre örgüt; içinde

bulunduğu çevrede bir alt sistemdir ve örgütün tüm faaliyetleri az ya da çok ama mutlaka kendi dışında kalan bu çevre tarafından etkilenmektedir (Baransel, 1993). Daha detaylı olarak açık sistem ise, örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri için çevrelerinden bilgi, enerji, materyal vb. aldıklarını ve bunları değişik şekillerde tekrar çevrelerine gönderdiklerini ileri sürmektedir (Koçel, 2007, s. 186).

Kaynak bağımlılığı kuramı genel olarak ele alındığında ise açık sistem yaklaşımının benimsendiği görülmektedir (Scott, 2003). Bu açıdan kuram, örgütlerin sınırlılıkları ve belirsizlikleri içeren çevreleri ile mutlaka bir ilişki içine girdiğini ve bu ilişkilerin örgütlerin ilerleyen sürelerdeki davranışlarını ciddi oranda şekillendiren temel değişkenlerden biri olduğunu belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Açık sistem modelinden itibaren örgütsel çevre ve örgütler arası ilişkilere yönelik olarak ortaya çıkan yaklaşık 10 yılı kapsayan teori ve araştırmalar, Aldrich (1975) tarafından bir araya getirilerek kaynak bağımlılığı kuramının gelişimine katkı sağlanmıştır (Mindlin ve Aldrich, 1975, s. 382). Daha sonraki yıllarda ise tüm dünyada ve ilk başlarda yeterli ilgiyi görmemesinden dolayı az olmakla birlikte ülkemizde de kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili çalışmalar yapılarak (Özkoç, 2009), örgütün farklı yönleri de ele alınarak kuramla ilgili gelişmeler elde edilmektedir.

Örgütler, faaliyetlerini devam ettirebilmek için kaçınılmaz bir unsur olan bağımlılıklara karşı gösterdiği tepkiler ile hayatta kalma mücadelesi vermektedirler. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin faaliyetlerini tanımlamada (Şekil 2.2) yeni bir alan olarak ortaya çıkmaktadır (Hüseyinliklioğlu, 2009, s. 32-33).



**Şekil 2.2 Kaynak Bağımlılığının Nedenleri ve Örgüt Reaksiyonları**

**Kaynak:** Pfeffer, J., G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations; A Resource Dependence Perspective*, Stanford Business Books: Harper & Row, New York. (Aktaran Hüseyiniklioğlu, 2009, s. 32-33).

### 2.3 Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları

Kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili araştırmaları ele alırken öncelikle kuramın doğmasını sağlayan öncü araştırmalar ele alınacak olup, daha sonra kuramın ortaya çıkmasına ve gelişmesine büyük katkı sağlayan araştırmacılar olan Pfeffer ve Salancik (1978) sonrası gelişmeler incelenecektir. Son olarak ise kuramın Türkiye’de izlediği gelişim seyri ele alınacaktır.

#### 2.3.1 Kaynak Bağımlılığının Öncü Araştırmaları

Kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili görgül araştırmaların ilk örnekleri Pfeffer ve çalışma arkadaşlarının farklı alanlarda yaptığı çalışmalar oluşturmaktadır. Bu çalışmalarda incelenen bağımlı değişkenler ise, örgütler arası bağımlılık ve güç ilişkilerinin sonuçları (Pfeffer, 1972c; 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, 1972a), şirket birleşmeleri (Pfeffer, 1972b), yeni faaliyet alanlarına girme (Pfeffer, 1972b, c) ve ortak şirket kurma girişimleridir (Pfeffer ve Nowak, 1976). Öncü araştırmalar olarak kabul ettiğimiz bu çalışmalar kuramın ortaya çıktığı ve gelişim süreci içinde olduğu zaman diliminde olmasından dolayı büyük önem taşımaktadır (Üsdiken, 2010, s. 99-100).

Kuram ile ilgili ikinci bir grup çalışmada Hickson ve çalışma arkadaşlarının (Hickson vd., 1971) geliştirdiği kuramsal çerçevenin devamı niteliğinde olan birimler arası güç dağılımı ve bunların sonuçları hakkındaki incelemelerden oluşan çalışmalardır (Pfeffer ve Salancik, 1974). Bu çalışmalar neticesinde ortaya çıkan bulguların, kaynak bağımlılığı kuramının ortaya koyduğu görüşleri düşük seviyelerde de olsa desteklediği görülmektedir (Üsdiken, 2010, s. 100).

Yukarıda bahsettiğimiz öncü çalışmalardan örneğin İsrail’deki bir grup yöneticiden toplanan verilerle, kamu kuruluşlarıyla iş yapan ya da kamunun finansman desteğine daha fazla ihtiyaç duyan şirketlerin yöneticilerinin devletin politikalarına ve isteklerine karşı daha uyumlu davranma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Pfeffer, 1972c).

Diğer bir çalışma ise, hastane yönetim kurulları (Pfeffer, 1973) fonksiyonunun örgütün hangi yollardan maddi kaynak sağladığının, bu yönetim kurullarında kimlerin yer aldığı hastanenin tarıma veya endüstriye dayalı bir yerleşim merkezinde bulunmasıyla ilgili olduğu ortaya koyulmuştur.

Şirket birleşmeleri ile ilgili yapılan çalışmalardan biri olan Pfeffer (1972b), sanayi sektöründeki şirketlerin kaynak alışverişlerinin (girdi-çıktı) yüksek olduğu sanayilerdeki şirketlerle birleşme ihtimalinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca üst düzey yöneticilerin özelliklerinin (Pfeffer ve Leblebici, 1973) şirketin yer aldığı endüstriye (şirket sayısı, büyüme, teknolojik değişim gibi) göre farklı olduğunu gösteren bulgulara da ulaşılmıştır.

Kaynak bağımlılığı kuramını destekleyici nitelikte bulgulara ulaşmayı sağlayan bu araştırmaların veriye ulaşma olanaklarının oldukça sınırlı olduğunu da belirtmek gerekir. Bundan dolayı, bazı durumlarda kavramlarla kullanılan ölçüler arasındaki ilişki oldukça zayıf kalmıştır. Örneğin, İsraili yöneticiler araştırmasındaki veriler varsayımlı sorulara dayanmakta ve eylemleri değil niyet ifadelerini yansıtmaktadır. Benzer şekilde, hastane yönetim kurullarıyla ilgili çalışmada, büyüme tek başarı ölçüsü olarak kabul edilmiştir. Veri sağlama güçlüklerinden dolayı şirket birleşmeleri, ortak şirket kurma girişimleri ve yönetici hareketliliği araştırmaları sektör düzeyinde toplanmış ve birleştirilmiş verilerin analizine dayanmaktadır. Aslında bu yöntem analiz unsurunu örgüt olarak ele alan (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 116) kaynak bağımlılığı kuramı için uygun değildir (Üsdiken, 2010, s. 100-102).

Örgütlerarası ilişkileri kaynak bağımlılığı kuramı açısından ele alan diğer öncü çalışmalar ise; Emerson (1962), Jacobs (1974), Cook (1977), Pfeffer ve Salancik (1978), Aldrich (1979) tarafından yapılan çalışmalar oluşturmaktadır (Özkoç, 2009, s. 12).

Kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili öncü çalışmalar neticesinde kuramın temel varsayımları ortaya koyulmuştur. Kuram, örgütlerin çevresel şartlarına ve örgütler açısından bu çevresel şartların getirebileceği sonuçlara değinmektedir (Özkoç, 2009, s. 13). Ancak yapılan bu ilk çalışmaların kaynak bağımlılığı için sağlam bir görgül temel sağlayan nitelikte olmayan, kavramsal çerçeve ve sahip olduğu fikirlerin getirdiği yeni araştırma soruları ve gündemlerini gösteren çalışmalar olarak görülebilir (Üsdiken, 2010, s. 102).

### 2.3.2 Kaynak Bağımlılığının Pfeffer ve Salancik (1978) Sonrası Araştırmaları

Kaynak bağımlılığı kuramının, Pfeffer ve Salancik'in (1978) "*Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı*" adlı kitabının yayınlamasından sonra hem kuramın temel düşüncesi yönünde hem de farklı açılardan da çok önemli gelişmeler kaydettiği görülmektedir.

Kuram ile ilgili gelişmeleri daha iyi analiz edebilmek adına yerli literatürde kurama önemli katkılar sağlayan Üsdiken'in (2010) yapmış olduğu çalışma yol gösterir niteliktedir. Çalışma, 1979-2004 arasında örgütler ve yönetim konularına yönelik önde gelen makalelerin "kaynak bağımlılığı" veya "güç-bağımlılık" terimlerinin başlığında, özetinde veya anahtar kelimeler arasında yer aldığını belirlemek üzere elektronik veri tabanları aracılığıyla ağustos 2004 tarihinde yapılmıştır. Elde edilen makaleler değerlendirilerek, bazı makaleler kuram ile ilgili olmamasından dolayı değerlendirme dışı bırakılarak, toplam 51 makale belirlenmiştir. Makalelerin değerlendirilmesi genel olarak iki boyutta ele alınmıştır. Birinci boyutta kaynak bağımlılığı kuramının çalışmalarda ne şekilde kullanıldığı (1980'den itibaren kuram alanında

meydana gelen çeşitlenme, makalelerin incelenmesinde kuramın nasıl bir yer bulduğu ve kuramın başka yaklaşımlarla karşı karşıya getirilmesi), ikinci boyutta ise kaynak bağımlılığı kuramının etkisinin ne yönlere geliştiği (kuramın temel alanı ilgili örgütsel konularda kalmaya devam etmesi, kuramla ilgili kavramların geliştirilmesi ve görgül desteğin artırılması ve bunların farklı ortamlara taşınarak incelenmesi) üzerinde durulmaktadır (Üsdiken, 2010, s. 102-104).

Yukarıda bahsedilen Pfeffer ve Salancik (1978) sonrası kuramın gelişimine katkı sağlayan, 1979-2004 yılları arasındaki ele alınan ilgili makaleler (51 makale) Üsdiken tarafından değerlendirilerek aşağıdaki çizelgede (Tablo 2.1) sunulmuştur.

**Tablo 2.1 Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları - Pfeffer ve Salancik (1978) Sonrası\***

	<b>Tek Başına Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı</b>	<b>Başka Yaklaşımlarla Karşı Karşıya Getirilerek</b>	<b>Başka Yaklaşımlarla Tamamlayıcı veya Bütünleştirici Şekilde Kullanılarak</b>
<b>Pfeffer ve Salancik'deki (1978) Konular</b>	<p><b>Çevrenin Algılanışı</b> Milliken, 1990</p> <p><b>Çevresel Etkiler / Örgütlerarası İlişkiler</b> Salancik, 1979 Provan vd., 1980 Skinner vd., 1987 Frooman, 1999</p> <p><b>Örgütsel Bağımlılık ve Güç</b> Gargiulo, 1993</p> <p><b>Çevreye Yönelik Stratejiler</b> Salancik ve Meindl, 1984 Dunford, 1987</p> <p><b>Yöneticiler</b> Salancik vd., 1980 Salancik ve Pfeffer, 1980 Pfeffer ve Moore, 1980</p> <p><b>Yönetim Kurulları</b> Boyd, 1990 Hillman vd., 2000</p> <p><b>Örgütlerarası Örgütler</b> Leblebici ve Salancik, 1982</p> <p><b>Satın Alma ve Birleşmeler</b> Finkelstein, 1997</p>	<p><b>Örgütsel Başarı</b> Salancik, 1984</p> <p><b>Çevresel Etkiler / Örgütlerarası İlişkiler</b> Cool ve Henderson, 1998</p> <p><b>Yönetim Kurulları</b> Kaplan ve Harrison, 1993 Johnson vd., 1996 Daily vd., 2002</p> <p><b>Siyasal Davranış</b> Mizruchi ve Koenig, 1986 Mizruchi, 1989</p> <p><b>Örgütlerarası Örgütler</b> Lincoln vd., 1995 Palmer ve Barber, 2001</p>	<p><b>Çevresel Etkiler</b> Ulrich ve Barney, 1984 Burt, 1988</p> <p><b>Örgütsel Bağımlılık ve Güç</b> Green ve Walsh, 1988 Ruyter ve Martin, 2000</p> <p><b>Örgütsel Yapı</b> Tolbert, 1985 Koberg ve Ungson, 1987 Greening ve Gray, 1994</p> <p><b>Çevreye Yönelik Stratejiler</b> Oliver, 1991 McKay, 2001 Davies ve Walters, 2004 Keister, 2004</p> <p><b>Yönetim Kurulları</b> Hillman ve Dalziel, 2003 Lynall vd., 2003</p> <p><b>Örgütlerarası Örgütler</b> Steensma vd., 2000 Kim vd., 2004</p> <p><b>Satın Alma ve Birleşmeler</b> D'Aveni ve Kesner, 1993 Campling ve Michelson, 1998</p>
<b>Yeni Konular</b>	<p><b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b> Pfeffer ve Davis - Blake, 1987</p>	<p><b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b> Pfeffer ve Cohen, 1984</p>	<p><b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b> Wright ve McMahan, 1992 Near vd., 1993 Blum vd., 1994 Ingram ve Simons, 1995 Barringer ve Milkovich, 1998 Tremblay vd., 2003</p>

\*İtalikle gösterilmiş olanlar görgül olmayan, diğerleri görgül temelli makalelerdir.

**Kaynak:** Üsdiken, 2010, s. 104–105.

Dünyada yeni olarak ortaya çıkan her şey hayatta tutunabilmek için zaman içerisinde kendini yenilemek ve insanlara yeni bir şeyler sunmak zorundadır. Bilim dünyasında da aynı özellik geçerlidir. Akademisyenler tarafından bilim dünyasına yeni kazandırılan kuramlar, zaman içerisinde ortaya çıkışlarını sağlayan temel varsayımlarına kalıcı destek sağlamak ve kuramın özgün yönlerini (farklı alanlardaki uygulamalarla) güncel olarak sunabilmek adına sürekli bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır. İşte bu amaç ile kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili, Pfeffer ve Salancik (1978) kitabının yayınlanmasından sonra birçok farklı alanlarda da görgül çalışmalar yapılarak kurama destek sağlanmıştır. Bu çalışmalardan aşağıda birkaç örnek sunulmuştur.

Finkelstein'in (1997) yılında yapmış olduğu çalışmada bir sanayi sektörünün diğerine kaynak bağımlılığının iki sektör arasında şirket birleşmeleriyle ilgili olduğu tezine varmıştır. Elde edilen bu sonuç tek bir kaynak bağımlılığı değişkeniyle ve tek bir çevreye dayalıdır. Fakat genellikle bağımlılıklar çok yönlü olabilmekte ve kaynak bağımlılığı yaklaşımının da bunların yönetilmesi ile ilgili olarak öngördüğü başka yollar bulunabilmektedir. Finkelstein'in (1997, s. 808), buradaki kaynak bağımlılığı ise bir sektörün diğer bir sektörle alışverişlerinin ilk sektörün toplam alışverişleri içindeki payı şeklinde anlaşılması gerekir. Yani birinci sektör ihtiyacı olan kaynakların ne kadarını (yüzde kaçını) ikinci sektörden sağlamakta, başka bir deyişle birinci sektör ikinci sektöre ne kadar bağımlı şeklinde ifade etmek gerekir.

Diğer bir çalışma ise Salancik ve Meindl'in (1984) şirketlerin yıllık raporlarını inceleyerek yaptıkları çalışmadır. İncelenen yıllık raporlarla karlılık ve büyüme gibi sonuçların istikrarsızlık gösterdiği şirketlerin yöneticilerinin olumlu ve olumsuz sonuçlar için, istikrarlı olan şirketlerin yöneticilerine göre daha fazla sorumluluk üstlendiklerini, olumlu ve olumsuz sonuçları kontrol dışı olan dış şartlara daha fazla bağladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca şirketteki önemli yöneticilerin değiştirildiği durumlarda ise sorunların dış şartlara bağlanmasının daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir.

### **2.3.3 Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Türkiye'deki Gelişimi**

Kaynak bağımlılığı kuramının doğuşundan itibaren günümüze kadar olan süreçte kuram gerek yurt içi gerekse yurt dışında farklı şekillerde gelişme seyri izlemiştir. Türkiye'de ilgili alan yazında kuram ile ilgili gelişmeleri yakından takip eden, kurama büyük katkılar sunan ve yerli literatürde kuramın öncüsü niteliğinde olan Üsdiken (2010) kuramın gelişimiyle ilgili olarak şunları ifade etmektedir (Üsdiken, 2010, s. 124-126):

Kaynak bağımlılığı kuramı Türkiye'deki yönetim literatüründe beklenen ilgiyi görmemiştir. Kurama karşı ilgi çok az seviyede olmuştur. Kuramın dünyada öncüsü olan Pfeffer ve Salancik'i n çalışmalarına yerli literatürde bazı atıflar olsa da (1975-1989 arası)



ilgili alan yazına genel bakış açısı kapsamında zamanla ortaya çıkan gelişmelerin ve değişimlerin incelenmesi bakımından kuramın Türkiye'deki literatürde önemli bir yer tutmadığı görülmektedir. Benzer şekilde 1990'lı yıllar incelendiğinde de (Üsdiken ve Erden, 2002) kaynak bağımlılığı kuramı yerli yazında etkili bir yere sahip olmadığı açıkça ortaya çıkmaktadır.

Wasti ve Üsdiken'in (2004), Social Science Citation Index (SSCI) isimli veri tabanında 1970-1999 arasındaki yılları kapsayan, yönetim konularıyla ilgili makalelerde yaptıkları bir taramada ortaya çıkan sonuç ise yazarlardan en az birinin Türkiye adresli bir kurumda bulunduğudır. Bu araştırma sonucu ortaya çıkan 37 makalenin üzerinde yapılan kaynak bağımlılığı ile ilgili taramada ise dört makalede kaynak bağımlılığı görüşlerini taşıyan makalelere atıf yapıldığını göstermektedir.

Dört makaleden ilki, Türkiye'deki sanayi odaları üzerine olan yazısında Öncü (1979), Pfeffer'dan söz etmekle birlikte, örgütler arası ilişkilerin incelenmesinde kaynak bağımlılığı gibi örgütlerin faaliyet çevreleri üzerine odaklanan yaklaşımlar yerine, daha genel bakış açısına sahip makro sosyal yapıları hesaba katan bir düşünceyi ortaya koymaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramına daha fazla yer veren makalelerden biri olan Leblebici ve Salancik (1982), örgütler arası örgütlenmelerin incelenmesinde, üst örgütün oluşturduğu kuralların ve örgütlerin resmi eşgüdüm yapılarıyla etkileşimlerinin üzerinde de durulması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Diğer bir makalede ise (Üsdiken, 1983), çok sayıda şirketin bulunduğu bir sektörde (Türkiye'de seyahat işletmeleri) şirketler arasındaki işbirliğinin farklı şekilleri ve bunlara etki eden iç ve dış koşullar ile örgütsel özellikleri incelenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan dördüncü makalede (Üsdiken ve Pasadeos, 1995) de örgüt çalışmalarında Kuzey Amerika ve Avrupa'daki farklı eğilimler ele alınmış ve bu kapsamda kaynak bağımlılığı kuramına da değinilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının temel çıkış noktası Amerikan kökenli bir örgüt kuramcılığına dayanmaktadır. Kuram, Türkiye'de olduğu gibi Avrupa'da da az ilgi görmeye birlikte özellikle Britanya'da gördüğü ilgi çok daha sınırlı olmuştur (Üsdiken ve Leblebici, 2001, s. 382). Bu durumun örgütlerle ilgili kuramlaştırma çabalarının ve inceleme yöntemlerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Üsdiken ve Leblebici, 2001). Türkiye'de ise yönetim düşüncesine, yöneticilerin ve yönettikleri insanların davranışlarına, başka bir deyişle birey ve grup düzeyinde analizlere odaklı bir anlayış hakim olmuştur. Bu anlayıştan dolayı analiz düzeyi olarak örgütleri ele alan ve örgütleri anlamaya çalışan araştırma konuları, araştırmacılara çok cazip gelmemiş hatta ders kitaplarına girmesi bile uzun bir süre almıştır (Üsdiken, 1995).

## 2.4 Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temeli

Kaynak bağımlılığı kuramı 1960'lı yıllarla birlikte yönetim literatürüne girmeye başlayan açık sistem düşüncesi üzerine inşa edilmiş olup, bu düşünceden hareketle ortaya atılmıştır. Buradaki temel düşünce ise örgütlerin hiçbir durumda kendi kendine tamamen yeterli olamadığı ve ihtiyaç duydukları kaynakları içsel olarak sağlayamadıklarıdır. Örgüt temel amaçlarını ifa edebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları, içsel kaynakların da yeterli olmamasından dolayı muhakkak suretle çevresindeki diğer örgütlerden sağlamak zorundadır. Bu durum ise, çevrenin örgüt için büyük bir önem taşıdığına bir emaresidir. Bu denli büyük öneme sahip çevrenin bünyesinde taşıdığı dinamizm özelliği ise örgüt açısından zaman zaman kaynakların tedarik edilmesinde güven sorunu oluşturabilmektedir. Çevrede sürekli değişimler söz konusu olabilir, neticesinde örgüt açısından bazen de telafisi mümkün olmayan durumlara yol açabilir. Bu açıdan ele alındığında çevre, örgüt açısından uzun sürede en büyük belirsizlik kaynaklarından biri olabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 2-5). Ortaya çıkabilecek belirsizlik durumu ise örgütün verimlilik, karlılık, pazar payı gibi temel amaçlarında sapmalara neden olabilecek, istenen performansa ya hiç ulaşamamasını ya da zamanında ulaşamamasına sebebiyet verebilecektir. Bu durumda örgüt için yapılması gereken, örgüt yöneticilerinin örgütün bağımlı olduğu belirsiz dış çevreyi daha belirgin hale getirebilecek kararlar alabilmektir.

Kuramın temeli, açık sisteme dayanmasından dolayı örgüt faaliyet süreçlerinde çevresinden ihtiyacı olan kaynakları (girdileri) temin etmek ve akabinde de bu kaynakları değişik işleme tabi tuttukten sonra çıktıları (ürünlerin satışı gibi) ilgili diğer paydaşlara aktarması üzerine kuruludur (Pfeffer, 2005, s. 441). Örgüt kurmuş olduğu bu döngü sayesinde dışarıdaki paydaşlardan daha fazla kaynak sağlayabilmek için ihtiyacı olan finansmanı elde edebilmektedir. Bu noktada örgüt devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli olan kritik kaynaklara ulaşabilmesi en önemli unsurdur (Johnson, 1995, s. 1). Aksi takdirde örgüt ve örgütün amaçları arasında istenen şekilde bir bağ oluşturulamamaktadır. Örgüt yöneticilerinin, örgütün ihtiyaç duyduğu özellikle stratejik öneme sahip kaynakların tedarik edilmesinde uzun dönem kapsayan kalıcı çözümler getiren politikalar üretmesi gelecekte örgüte büyük avantaj sağlayacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramını hem ekoloji kuramından ayıran hem de örgütün çevreyle olan ilişkilerinde daha aktif olmasını sağlayan temel etken, örgütlerin çevrelerine karşı pasif değil aktif olmaları ve kendi geleceklerini etkileyecek kararları kendilerinin almalarıdır (Koçel, 2011, s. 353).

Örgütler arası girdi-çıkı transferinin kaçınılmaz olması, örgütlerin de karşılıklı fakat eşit şartlar altında olmayan ilişkiler doğurması ve bu durumun örgütlere getirmiş olduğu

sonuçlar kaynak bağımlılığı açısından da önem taşımaktadır. Örgütler arası eşit olmayan şartlar, karşılıklı güç ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Bir örgüt elinde bulunan stratejik öneme sahip kaynakla, o kaynağı ihtiyacı olan başka bir örgüte karşı daha güçlü konuma gelebilmektedir. Kuramın başka bir temel noktasını da örgütler arası güç ilişkileri oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 44). Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar, onların bugün ve gelecekte elde edecekleri gücün en temel unsurudur. Bu yüzden örgütler büyümek, gelişmek arzusu içindedirler. Planlı bir şekilde ne kadar büyüme kaydedilirse, örgüt buna paralel olarak daha çok kaynaklara sahip olabilecektir.

Bu kapsamda ele alındığı zaman kaynak bağımlılığı kuramı aşağıdakileri ifade etmektedir (Davis ve Cobb, 2010, s. 5; (Meydan, 2012, s. 167):

- Örgüt gereksinim duyduğu kaynakları elde etmek ve amaçları doğrultusunda istediğı çıktılara ulaşmak için çevredeki diğer örgütler ile karşılıklı bir ilişki kurarak gereksinimlerini sağlar.
- Örgütler arası farklılıklardan doğan güç unsurunun örgüte etkisini elimine edebilmek için, örgütler çevresel baskıları azaltacak ya da diğer örgütlerin kendilerine olan bağımlılıklarını artıracak bir yol izlerler. Ayrıca, güç faktörü örgütlerin iç ve dış tutumlarını anlayabilmek için önemlidir.
- Örgütler, çevresel belirsizliği ve başka bir örgüte olan bağımlılığı azaltmak için, bunun yanında kaynak transferinde kararlılığı ve belirliliğı artırmak için koalisyonlar oluşturmaktadırlar.
- Kuram, çevrenin örgüt üzerindeki etkisini, örgütün başarısı için önemli olan iki unsuru da ele alarak hem örgüt içi (verimliliğı etkiler) hem de örgüt dışı (etkinliğı etkiler) perspektiften ele almaktadır.
- Örgütlerin temasta bulunmasının kaçınılmazı olan çevreleri ile ilişkilerini tanımlayan ve kontrol eden sosyal - yasal bir düzen bulunmaktadır. Bu yüzden örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesinde örgütlerin hedef ve davranışlarının sosyal sistemle uyumlu olması gerekmektedir. Bu da sosyal bağlamın önemini ortaya koymaktadır.
- Örgütler, faaliyetlerini devam ettirdiğı sürece çevrelerine uyum sağlayarak veya çevrelerini değiştirerek çevreyle bir bağ kurarlar. Bazen de her iki durum birlikte gerçekleşebilmektedir.

Dünyadaki her oluşumun onu ayakta tutan kendine göre bir omurgası vardır ve bu oluşumlar temel dinamikler üzerine inşa edilir. Bu açıdan ele aldığımızda kaynak bağımlılığı kuramının temel dinamikleri ise aşağıda özetle sunulmaktadır (Pfeffer, 2005):

- Örgütler kendi kendine yeterli değildir, hayatlarını devam ettirmek için mutlaka kaynaklara ihtiyaç duyarlar.
- Örgütler açık sistemler olarak çevreleri ile etkileşime girerler ve kaynak alışverişinde bulunurlar.
- Dinamik, sürekli değişen ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip çevredeki ekonomik, sosyal ve teknolojik değişiklikler örgütü yakından etkilemektedir.
- Örgütler birbirinden farklıdır ve her örgüt, kendilerinin ayakta kalmasını sağlayan kendine özgü kaynak ve yeteneklere sahiptir.
- Kuram, ekonominin temel kuralı olarak kaynakların kıt olduğunu, çevrede hem nitelik hem de nicelik bakımından istenildiği kadar bulunmadığını belirtmektedir.

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişimlerde örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütün geleceğini etkileyen en önemli kaynaklardan birisi de bilgi kaynağıdır. Özellikle bilgisayar çağının getirmiş olduğu gelişmelerle birlikte bilgi en önemli girdi haline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler, örgütlerin bilgiye ulaşmalarını aynı zamanda bilgiyi kullanma imkanlarını hızlı bir şekilde artırmış ve örgütlere geçmişe göre daha rasyonel, daha akılcı karar verebilme fırsatı sunmuştur (Hillman, 2009, s. 1419).

## 2.5 Kaynak Bağımlılığı Kuramının Bileşenleri

Kaynak bağımlılığı kuramının temel düşüncesi örgütlerin faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürebilmeleri için, örgüt çevresinin oluşturabileceği güçlük ve tehditler karşısında örgütlerin neyi, hangi amaçla yaptıklarını açıklamaya çalışmaktır. Kuramın esas görüşünü örgütü, çevresini ve örgüt-çevre ilişkilerini tanımlama ve açıklama oluşturmaktadır (Üsdiken, 2010, s. 83). Buradan da anlaşıldığı üzere örgüt ve örgüt dışı etkenler arasında sürekli dinamik bir ilişkinin kaçınılmaz olduğu, bunun karşısında da örgütün kendi stratejik politikalarını güncelleyerek uygulaması gerektiğidir. Dinamik dış etkenler karşısında duyarsız kalan ya da zamanında gerekli hamleyi yapamayan bir örgüt, amaçlarına ulaşmada güçlük yaşayacaktır.

Kuramın bileşenleri olarak ise örgütün değişik amaçlar çerçevesinde sürekli dışarıdan alış-verişte bulunduğu çevre, çevreyle olan ilişkilerin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için çevreye uyum ve yönetim, örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynaklar (girdi), örgütler arası kaynak transferinden doğan farklılıklardan dolayı ortaya çıkan örgütler arası güç faktörü ve bunun yönetimi şeklinde ifade edilebilir (Meydan, 2012, s. 168-169).

Özetle, örgütün faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar olarak ele aldığımız yukarıdaki faktörler için örgüt yönetimi tarafından en uygun şekilde gereğinin yapılmasına bağlıdır.

## 2.6 Kaynak Bağımlılığı ve Yönetmel Özerklik

Örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çevreden kaynak sağlanmasının vazgeçilmez bir unsur haline geldiği süreçte kaynak bağımlılığı kuramının önemi bir kat daha artmaktadır. Bu yüzden örgütler açısından önemli bir başka unsur da *özerklik*dir. Örgütler başarı peşinde koşarken özerkliklerini de korumaya çalışarak, kararlarında serbestiye sahip olmak isterler. Bu yüzden örgütler bir taraftan istikrarı yakalama ve uzun süre başarılı olma, diğer taraftan ise serbestçe davranabilme gücünü kaybetmeden özerk bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilme amacını taşırlar. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde faaliyet gösterdikleri çevre büyük role sahiptir (Üsdiken, 2010, s. 84).

Sözlük anlamı olarak "kendi kendini yönetme gücü"; "bağımsız olarak var olma yeterliliği" ve "kendi kurallarını belirleme" şeklinde tanımlanmakta olan özerklik, örgütlerin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Başka bir ifade ile özerklik, "örgütün kendisi ile ilgili kararları alma gücü" olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında örgütlerin kendileri ile ilgili karar alabilme gücü ne kadar fazla olursa özerklik düzeyleri de o kadar fazla olmaktadır (Top ve Gider, 2003, s. 151).

Örgütsel yazında örgüt içi özerklik ve örgütlerin özerkliği gibi çeşitli şekillerde ele alınan özerklik kavramı ile yöneticiler hem örgüt içinde hem de örgüt dışı çevrelerde özerkliğe sahip olmak, özerkliği devam ettirmek ve özerkliğin artırılması için gerekli çabaları göstermek şeklinde faaliyet göstermektedirler. Örgüt içinde özerklik, bir çalışanın üst düzey amirinden (personel-yönetici, yönetici-işletme sahibi vb.) emir aldığı zaman azalır. Bunun yanında, örgüt içinde yöneticilerin örgütsel düzeydeki komitelerden (birim kurulu, yönetim kurulu vb.) onay alma ihtiyacının da ortaya çıkması ile birlikte özerklik bir kişi ve/veya örgütün etrafındaki birçok kaynaktan etkilenebilir konuma gelmektedir (Brock, 2003, s. 58).

Yönetmel özerklik, yöneticilerin örgütsel çevredeki farklı bileşenlere yönelik çeşitli çıkarlarını, beklentilerini ve taleplerini tatmin etme derecesi ile ilgilidir. Başka bir deyişle yöneticiler çevresel beklentilerini tatmin etmek için özerklik elde etmeye çalışırlar. Söz konusu çıkarlar örgütsel çıktılar ve çevreyle karşılıklı etkileşim sonucunda elde edilebilir (Özkoç, 2009, s. 43).

Örgütler arası ilişkilerde yönetmel özerkliğin derecesini belirleyen unsurların incelenmesiyle ortaya çıkan yönetmel özerkliğin seviyesine etki eden unsurlar aşağıda verilmiştir (Provan, 1984, s. 499).

- Bir kaynağın örgütün ihtiyaçları kapsamında merkezi konumda olması ve bu kaynağı kontrol etmek için örgüt yönetiminin çaba göstermesi.
- Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olmasından dolayı örgütlerin kaynak ilişkilerini yönetme stratejilerine yönelik alternatifler arasında kararsız kalması.
- Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın ikame edilebilme imkanının olmaması.
- Örgüt için belirlenen amaçların ve örgütün sunduğu hizmetlerin homojen bir yapıya sahip olmaması.
- Birden çok örgütün faaliyet göstermesinden dolayı, sektörde rekabetin yüksek seviyede olması.
- Karşılıklı olarak kaynak ilişkisine giren örgütlerin, kapasitelerinin birbirinden farklı olması.

Yukarıda bahsi geçen unsurlar dikkate alındığı zaman, örgütlerin yönetsel özerkliklerinin sadece kendi iç dünyalarına bağlı olmadığı, bunun yanında örgütün dış dünyasında da yaşanan gelişme ve değişimlerin büyük bir paya sahip olduğu ve örgütün bunlara karşı duyarsız kalamayacağı anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin özerklik düzeylerini (yöneticilerin aldıkları kararlarda ne kadar özgür olduğu) belirlemek amacıyla birçok bilimsel çalışma yapılmış olup, bunlardan Provan'ın (1982, s. 445) yaptığı çalışmada özerklik seviyesi tespit edilerek yönetsel karar mekanizmaları beş sınıfta incelenmiştir. Bunlar; (a) temel hedeflerin belirlenmesi, (b) politikaların ve program etkililiğinin değerlendirilmesi, (c) alıcı ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, (d) alıcı hizmetlerinin dağıtımı, (e) firma harcamalarının kontrolüne yönelik kararlardır.

Daha sonra Provan, 1982 yılında yaptığı çalışmalarını geliştirerek 1984 yılında yöneticilerin karar alma özerkliklerini 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 yönetimin ve personellerin maaş düzeylerinin belirlenmesi olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır (Provan, 1984, s. 498).

Sonuç olarak ifade edecek olur isek, kaynak bağımlılığı kuramı yönetsel kararların çevresel faktörler (ekonomik, siyasi, yasal ve diğer örgütlerin baskıları gibi faktörler) tarafından sınırlandırıldığını belirtmektedir. Kuramda yöneticilerin seçim yapma hakkına sahip oldukları da varsayılmaktadır. Yöneticiler, bu seçim haklarını dışsal oluşumların geliştirilmesi, örgütlerin ayakta kalması ve verimliliklerinin artırılması şeklinde değerlendirmektedirler (Provan, 1984, s. 495).

Örgütler arası kaynak ilişkileri kapsamında, özerk bir yönetim ve örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgütün tüm bağımlılıklarının ve özerkliğini sınırlandıran faktörlerin en iyi şekilde ele alınarak yönetilmesi gerekmektedir (Özkoç, 2009, s. 46). Örgütler arası ilişkilerin kaçınılmaz olduğu bir süreçte, örgüt içi ve örgüt dışı özerklik örgütün yarınlarına ışık tutmasından dolayı vazgeçilmez bir unsurdur.

## 2.7 Örgütler Arası İlişkiler

Örgütler arası ilişkiler, bir örgüt ile ve çevresindeki bir veya daha fazla örgüt arasında ortaya çıkan ilişkiler ve faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Oliver, 1992, s. 241). Başka bir deyişle, söz konusu ilişkinin var olabilmesi için en az iki örgütün olması ve bu örgütler arasında da birbiriyle ilişki sağlayacak bir durumun olması gerekmektedir.

Hiçbir örgüt faaliyetlerini tam olarak yerine getirebilmek için kendi kendine yeterli değildir. Örgütler ticari ortaklarından girdi olarak kullanmak için hammadde temin ederler ya da çıktılarını gerektiği gibi değerlendirebilmek için ticari ortaklarını bir pazar gibi görerek geleceklerini güvence altına almak isterler. Kaynaklar örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden kritik öneme sahip kaynakları kontrol edebilmek için ticari ortaklarıyla olan ilişkilerini geliştirirler. Bu şekilde örgütler, sahip oldukları kaynaklara güvenerek iç ve dış çevrelere karşı kaynak akışının devam edeceğini temin etmesini ifade eden bir taahhütte bulunurlar. Bu taahhütler zaman içerisinde yükümlülüğe dönüşür (Buchanan, 1992, s. 65).

Davis ve Powell'a (1992) göre örgütler arası ilişkilerin incelenmesinde; örgütler arası ikili ilişkiler, örgütler arası ilişkilerde ağlara odaklanma, çevreye ve çevrenin örgüt üzerindeki etkisi olmak üzere üç yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar kapsamında kaynak bağımlılığı kuramı ele alındığında; kuramın, örgütler arası ikili ilişkileri inceleyen bir model olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan, örgütlerin kaynaklara olan ihtiyacı, onları birbirine bağımlı hale getirmekte ve örgütleri birbirleriyle uzlaşmaya veya örgütü değişime götüren, kaynak değişiminden doğan ilişkiler içine girmektedirler (Meydan, 2012, s. 175).

Örgütler kendi ihtiyaçlarını kendi kendileri tamamen karşılayabilen birimler olsaydı, örgütler arası analizlere, araştırmalara daha az gereksinim kalacaktı. Bundan dolayı kaynak bağımlılığı kuramının en önemli varsayımlarından biri, çok sayıda örgütün diğer firmalarla bağlantı içinde olacağı ve bunun da bir ilişkinin kurulmasını başlatabileceğidir. Bu ilişkinin kurulmasında başka iki değişken daha vardır. Bunlardan ilki olan *bilinçlenme*; örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları tedarik edecekleri diğer örgütlerdeki mevcut kaynakların bilincinde olmalarıdır. Diğeri *konsensus* ise, karşılıklı taraflar arasında belirlenen örgütsel hedef ve hizmetler konusunda fikir birliğinin oluşturulmasıdır (Van de Ven, 1976, s. 31). Örgütler arası ilişkilerin ortaya çıkması ile örgütler birbirleri ile kaynak ilişkilerini

oluşturmaya başlarlar. Böylelikle kaynak bağımlılığı kuramının temel varsayımları ilişkilerin başlamasıyla ortaya çıkar (Özkoç, 2009, s. 15).

1960'lı yıllardan bugüne örgütler arası ilişkiler yazını, örgütler arası ilişkilerin neden ortaya çıktığını kurumsal, politik ve ekonomik bakış açıları ile açıklamaya çalışmıştır. 1990 yılında Oliver, bu konuda yapılan çalışmaları birleştirerek örgütler arası ilişkilerin gelişimine katkı sağlayan faktörleri altı bölümde toplamıştır. Bunlar (Oliver, 1990, s. 243-249, aktaran Özkoç, 2009, s. 16-17):

- Gereklilik (Necessity): Örgüt ihtiyaç duyduğu yasal veya yapısal düzenlemeleri karşılamak için diğer örgütlerle bazı durumlarda sık olabilecek düzeyde bağlantılar kurar.
- Asimetri (Asymetry): 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 faktör örgütler arasında baskı, güç ve kontrolden ziyade, kurumsal işbirliği ve koordinasyon olduğuna önem verir.
- Verimlilik (Productivity): Örgütün dış çevresini değil daha çok iç çevresini etkileyen bir durumdur. Örgütler arası ilişkiler, örgütlerin içsel girdi ve çıktı oranlarını geliştirmek için bizzat örgütün teşebbüsü tarafından yönetilir.
- Denge (Stability): Kaynak bağımlılığı kuramında büyük öneme sahip olan çevresel belirsizlik kaynak yetersizliğinin, çevresel dalgalanmaların ve değişim ortaklarının olmasından kaynaklanabilir. Bu çevresel belirsizlik, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde kurulması ve yönetilmesi ile dengeli ve tahmin edilebilir bir duruma getirilerek minimize edilebilir.
- Meşruiyet (Legitimacy): 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 ve inançlarla aynı fikirde görünerek ilerletmeye çalışır.

Bir örgüt başka bir örgüt ile kaynağa dayalı bir ilişki içine girdiği zaman;

- Bağımsız faaliyetlerine yönelik özgürlüklerinden taviz vermek zorunda kalır.
- Kendi etki alanı üzerindeki kontrolünü devam ettirmeyi tercih eder ve diğer örgütlerle olan ilişkilerini de devam ettirebilmek için geri dönüşümü de belirsiz olan kıt kaynaklara yatırım yapar.

Bu iki önemli ve benzeri nedenlerden dolayı bir örgüt mecbur olmadıkça örgütler arası ilişki içine girmeyi tercih etmez (Gouldner, 1959, s. 250'den aktaran Özkoç, 2009, s. 20).



## 2.8 Bağımlılık ve Güç

Örgütler arası bağımlılık ve güç ilişkisi araştırmacılar tarafından *fonksiyonel, yapısal* ve *kurumsal* olmak üzere üç temel yaklaşım altında birleştirilmektedir (Boonstra ve Bennebroek Gravenhorst, 1998). Bu kuramlar (Ocasio, 2002, s. 364);

**Fonksiyonel kuramlar:** Örgütlerin çevrelerine uyumlanma ve hayatta kalma ihtiyaçlarının, örgüt içindeki birey ve grupların gücüne nasıl etki ettiğini araştıran, kaynak bağımlılığı kuramının içinde yer aldığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım açısından kuram, örgütleri farklı ilgi ve yeteneklere sahip, çevrelerinde ki değişime sürekli uymaya çalışan, zaman zaman ortak hareket eden ve farklı çıkar grupları oluşturabilen bir sosyal sistemdir.

**Yapısal kuramlar:** Örgütler de değişik nedenlerle ortaya çıkan gücün, örgüt içindeki dağılımının örgüt içi ve dışındaki yapı ve sosyal ilişkilere nasıl yansıdığını inceleyen bir kuramdır.

**Kurumsal kuram:** Örgütsel gücün örgütü ve örgütün çevresini tanımlayan yasal, normatif ve kültürel yapı içinde nasıl bulunduğunu inceleyen bir kuramdır.

Örgütlerin, içinde yaşadığı çevrenin dinamik özellikler taşıması, sahip olduğu kaynakların ve giderilmesi gereken ihtiyaçların farklı olmasından dolayı örgütler *bağımlılıkla* (bireye, başka bir örgüte vb.) karşı karşıya kalabilmekte, bu bağımlılıkların farklı şiddet derecelerinden ötürü de *güç* faktörü ortaya çıkmaktadır.

### 2.8.1 Bağımlılık

Raymond Duvall'a (1978) göre bağımlılık; başka bir şey tarafından herhangi bir şarta bağlanmış, nedensel bir algı içinde tanımlanan etki durumudur. Keohane ve Nye'e (1973) göre ise bağımlılık; dış aktörler tarafından örgütün önemli derecede etkilenme durumu olarak ifade edilmiştir (Keohane ve Nye, 1973, s. 122).

Örgütlerin tek başına kuruluş amaçlarını idame ettirmek için sahip olduğu kaynakların yetersiz olmasından dolayı tüm örgütler çevrelerine, başka bir ifade ile diğer örgütlere farklı derecelerde bağımlıdırlar (Van de Ven, 1976, s. 31). Örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla girişimde buldukları karşılıklı ilişkiler, örgütlerin zamanla çevredeki başka bir birime daha bağımlı olmasını sağlar. Zamanla bu ilişki farklı boyutlara da ulaşabilir. Örgütün bu şekilde bir bağımlılığa neden olmasını sağlayan kaynaklar ise genel olarak; maddi kaynaklar (parasal), işgücü, bilgi, fiziksel kaynak (araç-gereç), müşteriler ve yeni pazarlardır. Örgütlerin bu kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini Kotter (1979); yüksek düzeyde müşterilere ve potansiyel müşterilere, yüksek düzeyde çevredeki girişimcilere, orta düzeyde endüstrideki rekabete, orta veya düşük düzeyde bankalara, düşük düzeyde işgücü piyasalarına

ve çok düşük düzeyde kaynak sağlayıcılara olmak üzere altı boyutta ele almıştır (Kotter, 1979, s. 88; aktaran Özkoç, 2009, s. 21) (Bkz: Tablo 2.2).

**Tablo 2.2 Örgütlerin Dışsal Faktörlere Yönelik Bağımlılık Ağları**

Dışsal Faktör	Bağımlılık Derecesi	Bağımlılığın Temeli
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 % 25'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, s. 88

Ocasio'ya (2002) göre ise örgütlerin ihtiyacı olan kaynakların bir kısmını örgüt kendisi oluşturmakta, kendi oluşturamadığı kaynakları ise çevreden sağlamaktadır. Çevreden sağlanan kaynaklar ise hammadde, emek, bilgi, müşteriler, teknolojik yenilikler, sosyal destek, hizmetler, üretim sistemleri ve ürün gibi örgütün girdi ve çıktıları olarak ele alınmaktadır. (Ocasio, 2002, s. 369).

Örgütlerin dışarıdan kaynak sağlama ihtiyacı tek başına çevreyi önemli bir etken haline getirmez. Çevreyi örgüt açısından önemli hale getiren, kaynak sağlamak amacıyla kurulan ilişkilerin örgütün çevreye karşı bağımlı olmasına neden olacak düzeyde olmasıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 43-52). Örgütün çevresiyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan bağımlılık temel olarak iki duruma dayanmaktadır. Bir bağımlılık durumunun ortaya çıkması için aşağıda bahsedilen her iki durumunda aynı anda olması gerekir. Bunlar (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 51-52);

- Başka bir örgüt veya herhangi bir çevresel unsurla (örneğin bireysel bir müşteriyle) alışverişin veya alışverişe konu olan kaynağın örgüt için ne kadar önemli olduğudur. İlgili kaynağın örgüt açısından önemi ise, söz konusu kaynağın örgütün girdi ve çıktıları içerisinde sahip olduğu paya ve kaynağın örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için taşıdığı önem olmak üzere birbirinden bağımsız olarak düşünülemeyen temel iki etkene bağlıdır.
- Örgütün çevreye bağımlı olmasına neden olan ikinci etken ise, ihtiyaç duyulan kaynağı tedarik edebilmek için seçeneklerin yeterince fazla olmamasıdır. Çevrede

ihtiyaç duyulan kaynağın yeterli sayıda örgüt veya bireylerde bulunmaması bağımlılığı artırır. Yani seçenekler ne kadar az ise örgütün kaynak tedariki konusunda çevreye olan bağımlılığı da o kadar fazla olacaktır.

Zamanla örgüt, kendini daha bağımlı hale getiren ve örgütün gücünü kemiren zorlayıcı ortam ve koşulları elimine edebilmek adına, çevresini kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye ve kendisinde de değişiklikler yapmaya yönelik girişim faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Bu yöndeki girişim faaliyetleri Pfeffer ve Salancik'e (1978, s. 108-110) göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

- Örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirme,
- Örgütler arası eşgüdümü artırma,
- Çevrenin şekillenişinde siyaseti ve kamu kuruluşlarını etkileme.

Bu faaliyetler içinde en önemlisi olarak gösterilen *örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirmede*, örgütün hem kendisinde hem de çevresinde değişiklik sağlayan dört yöntem vardır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 113-114; Üsdiken, 2010, s. 91-93):

Birinci yöntem, örgüte girdi sağlayan veya çıktılarını alan diğer örgüt veya birimler üzerinde denetimi sağlayacak şekilde sınırlarını genişletmesidir. Bu durum ise örgütün geriye ya da ileriye olmak üzere dikey bütünleşmesi ile sağlanır. Böylece örgüt kendisi için hayati nitelikte önem taşıyan bir kaynağı da bünyesine katmış ve bağımlılıkların niteliğini de değiştirme imkanı elde etmiş olacaktır.

İkinci yöntem, yatay bütünleşmeyi içeren örgütün rakiplerine yöneliktir. Bu yöntemle rakipler aynı örgüt çatısı altında birleşmektedirler. Bu birleşmenin kaynak bağımlılığı kuramı açısından gerekçeleri ise, birleşme ile girdi-çıkıtı alışverişinde buldukları diğer örgütler üzerinde üstünlüklerini artırmak ve kaynak tedarikinde örgütlerin birbirleri için oluşturdukları belirsizlikleri en aza indirmektir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, yatay bütünleşmenin sektörde bulunan örgüt sayısı yoğunluğunun orta veya daha fazla düzeyde olan sektörlerde görülmesi beklenmelidir. Çünkü sektör yoğunluğu az olan durumlarda yatay bütünleşme tam anlamıyla sağlanamaz ve böyle durumlarda örgütler arası eşgüdüm farklı yöntemlerle sağlanır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 124).

Üçüncü yöntem olarak örgütlerin faaliyetlerini çeşitlendirip, yeni alanlara girmeleridir. Bu seçeneğe tek bir faaliyet alanı ile sınırlı örgütlerde yatay ve dikey bütünleşmeye daha sık rastlanacağı ileri sürülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 127).

Birinci, ikinci ve üçüncü yöntemler örgütsel büyümeyi sağlayacak durumları ifade etmektedir. Dördüncü yöntemde ise büyüme bağımlılıklarının yapısını değiştirme ele alınmaktadır. Bu yöndeki gerekçelerden biri, örgütün büyümesiyle girdi-çıkıtı ilişkisi içinde

bulunulan çevresel faktörler üzerindeki üstünlüğünün artmasıdır. Diğerleri ise, büyük örgütlerin çok sayıda kişi ve grubu ilgilendirmesinden dolayı kolay kolay vazgeçilemez olması ve büyümenin örgütlerin varlığını daha kalıcı hale getirmesidir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 131).

Örgütün çevreye olan bağımlılık yapılarını yukarıdaki yöntemlerle değiştirme imkanı her daim mümkün olmamaktadır. Örgütler böyle durumlarda ise kendilerini daha az değiştiren ancak birbirleri arasındaki eşgüdümü artıracak ve çevrelerindeki diğer unsurlarla ilişkilerinde birlikte hareket etmelerini sağlayacak bağlar kurabilme imkanı bulabilirler (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 147-152).

### 2.8.2 Güç

Güç, en az iki veya daha fazla aktör arasında, aktörlerin sahip olduğu kaynakların hem nitelik hem de nicelik bakımından farklı olmasından doğan bir ilişki (bağımlılık) şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle güç unsurundan bahsedebilmek için örgüt dışında en az bir başka aktörün daha olması gerekmektedir. Güç ilişkisinin "kapsamlı" bir şekilde tanımlanması (örneğin güçlü ve zayıf aktörleri ile birlikte) güç ilişkilerinin nedenlerinin, ne anlama geldiğinin, zamanının ve maliyetinin vs. detaylı bir şekilde incelenmesini sağlayacaktır (Baldwin, 1980, s. 496-497).

Örgüt yazınında güç, genellikle bağımlılık ile eşdeğer biçimde tanımlanmasına rağmen başka tanımlamalar da mevcuttur. Astley ve Sachdeva (1984) gücü, istenilen hedeflere ulaşmak için sosyal aktörlerin diğer sosyal aktörler üzerinde uyguladığı direnç olarak ifade etmişlerdir (Astley ve Sachdeva, 1984, s. 104). Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre güç ise, bir aktörün diğer aktörlerin ihtiyacı olan kaynaklar üzerinde kontrolü ele geçirme kapasitesidir. Bu tanımlamalardan hareketle bilim dünyasında, bir aktörün diğer bir aktör üzerinde oluşturduğu etki derecesi olarak ifade edilen örgütler arası güç ilişkilerinin konumu ile ilgili büyük önem arz eden bir nokta tartışılmaya başlanmıştır (Özkoç, 2009, s. 24).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgüt açısından kritik kaynakların transferinin devam edebilmesi için çevredeki örgütlerle yaşanan karşılıklı etkileşimlerin doğurmuş olduğu örgütler arası güç farklılıkları, çevresel belirsizlik gibi kuramın en önemli iki unsurundan biridir. Örgütler arası güç farklılıkları kaynakları sağladığı diğer birimlere bağımlılık oluşturmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve zamanla bu karşılıklı bağımlılık güç kaynağı haline gelmektedir (Pfeffer, 2005). Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için nasıl çevresel belirsizlikleri minimize etme gayreti içinde iseler, benzer şekilde örgütler arası güç farklılıklarını da yöneterek gelecekte oluşabilecek riskleri azaltmaya çalışırlar.

Örgütler arası bağımlılığın kaçınılmaz bir sonucu olarak güç kavramında ele alınması gereken başka bir nokta ise "karşılıklılık" tır. Karşılıklılık, hem bağımlılık hem de güç ilişkilerinde mümkündür. Başka bir ifade ile iki aktör, A ile B birbirlerine eş zamanlı olarak bağımlı olabilirler. Örneğin A ülkesinin B ülkesine petrol bakımından, B ülkesinin de A ülkesine tarım ürünleri bakımından bağımlı olması gibi. Böyle bir durumda bir taraf diğer tarafı belirli bir faaliyet alanı ile kontrol altına almayı, diğer tarafta başka bir faaliyet alanı ile kontrol altına alarak dengeyi sağlayabilir. Bu durum bağımlılık - güç ilişkilerinde denge unsuru olarak açıklanmaktadır (Wrong, 1968, s. 673-674).

Örgütler arası ilişkiler de örgütlerin birbirlerine tam anlamıyla eşit olmamasından dolayı, güç de eşit olmamaktadır. Aktörlerin birbirine uyguladıkları güç farklılaşmaları, örgütlerin böyle bir ilişki durumunda tamamen güçsüz ya da tamamen güçlü olmamasını sağlamaktadır (Johnson, 1995, s. 11). Örgütler arası ilişkiler söz konusu olduğu zaman hem güç dengesinden hem de karşılıklı bağımlılıktan bahsedilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005, s. 171). Tablo 2.3 örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerini göstermektedir.

**Tablo 2.3 Güç Dengesi ve Karşılıklı Bağımlılık Türleri**

A'nın B'ye Bağımlılığı	B'nin A'ya Bağımlılığı			
	Düşük (1)	Orta (2)	Yüksek (3)	
Düşük (1)	Güç Dengesi: 2 Karşılıklı Bağımlılık: 4	Güç Dengesi: 1 Karşılıklı Bağımlılık: 5	Güç Dengesi: 0 Karşılıklı Bağımlılık: 6	
Orta (2)	Güç Dengesi: 1 Karşılıklı Bağımlılık: 3	Güç Dengesi: 0 Karşılıklı Bağımlılık: 4	Güç Dengesi: 1 Karşılıklı Bağımlılık: 5	
Yüksek (3)	Güç Dengesi: 0 Karşılıklı Bağımlılık: 2	Güç Dengesi: 1 Karşılıklı Bağımlılık: 3	Güç Dengesi: 2 Karşılıklı Bağımlılık: 4	

**Kaynak:** Casciaro ve Piskorski, 2005, s. 171.

Tabloya göre, iki örgütün birbirine olan bağımlılık dereceleri düşük, orta ve yüksek seviye olarak tanımlandığı zaman; iki örgütün de birbirlerine aynı oranda yüksek, orta veya düşük derecede bağımlı olması güç eşitsizliği (hücre 1-1, 2-2, 3-3) oluşturmamaktadır. Fakat tablodan da görüldüğü gibi örgütlerin bağımlılık derecesi arttıkça karşılıklı bağımlılık katsayısı da artmakta, karşılıklı bağımlılığın örgütler arası eşit olarak artması ise güç dengesizliğine neden olmamaktadır. Buradan anlaşıldığı üzere, örgütler arası güç ilişkisini ele alırken dikkat edilmesi gereken önemli husus, bir örgütün diğerine olan bağımlılığının gözden kaçırılmaması gerektiğidir. Çünkü bir örgütün diğer bir örgüte olan bağımlılığı değiştiği zaman örgütler arasındaki güç dengesi de değişmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Casciaro ve Piskorski (2005) yaptıkları bu çalışmada "güç dengesizliği" ve "karşılıklı bağımlılık" konularını ele almışlar ve iki önemli hipoteze ulaşmışlardır. Hipotez 1'e göre "iki örgüt arası güç dengesizliği arttığında bu iki örgütün birbirleriyle ilişki kurma ihtimali azalmaktadır". Hipotez 2'ye göre ise "örgütler arası bağımlılık arttıkça karşılıklı

operasyonların da aynı oranda artacağı ve bunun sonucunda da ilişkilerin gelişeceği" dir. Buradan çıkan sonuç ise örgütlerin çevrelerinde bulunan diğer örgütlerle olan ilişki ve bağımlılıklarında güç dengeleri ve karşılıklı bağımlılık derecelerinin önemi büyüktür (Casciaro ve Piskorski, 2005, s. 173-174).

Örgütler arası bağımlılıktan doğan güç faktörünün birçok yazara göre değişik kaynakları bulunmakla birlikte, Astley ve Sachedeva'ya (1984) göre hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve ağ merkezliyeti olmak üzere üç temel kaynak vardır. Bunlar;

**Hiyerarşik otorite:** Güç kaynaklarının açıklanmasında otorite ilişkileri açısından ele alındığında güç formal derecenin bir ürünü olarak görülmektedir. Örneğin, astlar üstlerine bağımlı olmaları ve üstlerinin buldukları pozisyonu bir güç avantajı olarak kullanabileceklerine inanmalarından dolayı, üstlerin emirlerine itaat ederler (Astley ve Sachedeva, 1984, s. 105).

**Kaynak kontrolü:** Kaynak bağımlılığı araştırmacılarının önemle üzerinde durduğu kaynak kontrolü olarak güç, başka örgütlere sunulan kaynakların kontrolünü ele geçirmekten kaynaklanmaktadır. Örgütler arası kaynak farklılığından ortaya çıkan asimetrik bağımlılık ilişkileri gücün de asimetrik olmasını sağlar. Bu durum kaynak kontrolünün gücün en önemli kaynaklarından biri olduğunu ortaya koyar (Astley ve Sachedeva, 1984, s. 106).

**Ağ merkezliyeti:** Bir aktörün kaynak değişimi vasıtasıyla ilave bağımlılıklar üretme ihtimalidir. Bu tür güç kaynakları bir aktörün genel ağ içinde pozisyonuna bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Astley ve Sachedeva, 1984, s. 106).

Pfeffer ve Salancik (1978) güç ile ilgili araştırmalarını birey ve grup seviyelerinden (örgüt - birey, grup karşılıklı) örgüt seviyesine (örgüt - örgüt karşılıklı) çıkararak yapmışlar ve örgütler arası ilişkilerde güce odaklanmışlardır. Örgüt içindeki ilişkilerde ise, bireylerin ve grupların gücü, örgütün hayatta kalmasına ve performansına katkıda bulunmasına göre doğru orantılı bir şekilde artmaktadır.

### 2.8.3 Bağımlılığın Simetrisi

Sınırsız olan insan ihtiyaçlarını, sınırlı kıt kaynaklarla en verimli şekilde karşılamaya çalışan iktisat biliminin de (Çelik, 2012, s. 1) ifade ettiği gibi, kaynağa dayalı ilişkilerde değişim ilişkisine giren her iki tarafında elinde doğada sonsuz miktarda olmayan kaynaklar mevcuttur. Örgütler başka bir örgüt veya birimlerle kaynağa dayalı ilişkiler içine girdiklerinde sadece ilişki kurulan örgüt veya birimlerin elinde bulunan kaynakların değerli olduğunu düşünerek hareket etmek doğru değildir. Bu noktada önemli olan ise hangi kaynağın örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri için daha değerli ve kritik olduğudur. Örgütlerin kaynaklara olan ihtiyaç derecesini belirleyen değerli ve kritik olma özelliği ise kaynak

bağımlılığının ve sonrasında oluşabilecek güç ilişkilerinin temel sebebidir (Özkoç, 2009, s. 32)

Örgütler arası kaynak ihtiyacından doğan *bağımlılık ilişkilerinin simetrisi*, örgütlerin karşılıklı biçimde birbirlerinin sahip olduğu kaynaklara verdikleri değer olarak ifade edilebilir. Eğer iki tarafın kaynakları eşit değerde ise ilişki simetriktir, yani güç oranları karşılıklı olarak dengeli bir seviyedir. Eğer herhangi bir tarafın sahip olduğu kaynaklar, diğer tarafın sahip olduğu kaynaklardan daha değerli ise ilişki asimetriktir. Bu durum ise örgütler arası güç dengesizliğini ifade eder. Simetrik ilişkilerde bağımlılık düzeyi düşük ve yüksek seviyelerinde değişir iken, asimetrik ilişkilerde ise bağımlılığı olmayan taraf aynı zamanda diğerine göre daha fazla güce sahip olmasından dolayı değişim ilişkilerine hükmeder. Buradan da anlaşıldığı üzere güç, doğada yapısalıdır ve iki taraf arasındaki ilişkilerden dolayı ortaya çıkar (Özkoç, 2009, s. 32-33).

Örgütler arası faaliyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan asimetrik ilişkiler durumunda, güç bağımlı olmayan örgütün lehine olur. Gücü elinde bulunduran örgüt ise zamanla kendisine bağımlı olan örgütün davranışlarını etkileme ve kısıtlamaya çalışır. Eğer örgütler arası faaliyetler sonucu simetrik bir ilişki ortaya çıkar ise, iki örgüt birbirlerine eşit ölçüde bağımlı olurlar. Böyle bir durumda da güç avantajına sahip bir örgüt olmadığı için örgütler arası ilişkilere de egemen olan bir örgüt olmaz (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 53). Örgütler arası bağımlılıkları açıklayan kaynak ilişkileri tipolojisi ise Tablo 2.4'te gösterilmiştir (Frooman, 1999, s. 199).

**Tablo 2.4 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, s. 199.

Tabloya göre yatay eksen A örgütünün B'ye olan bağımlılığını; dikey eksen ise B örgütünün A'ya olan bağımlılığını göstermektedir. Kaynak ilişkileri tipolojisine göre her eksenin bağımlılıkla ilişkisi vardır ve bağımlılık derecesi düşükten yükseğe doğru seyredebilir. Her bir örgüt diğerine bağımlıdır veya bağımlı değildir. Her iki tarafta karşılıklı olarak yüksek derecede veya düşük derecede birbirlerine bağımlıdırlar.

Özetle, örgütlerarası kaynağa dayalı ilişkiler zaman içinde bir örgütün diğer örgüte göre daha fazla güç kazanması sonucunu ortaya çıkarabilir. Kaynak bağımlılığı kuramcılarına göre güç; bir aktörün, başkalarının ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerindeki kontrolü ele geçirme

kapasitesidir (Özkoç ve Batman, 2012, s.20). Örgütler ve kaynaklar var olduğu sürece güç ve güç dengesizliklerinin olmasının muhtemel olduğu ifade edilebilir.

## 2.9 Kaynak Bağımlılığı Kuramı ile İlgili Farklı Bakış Açıları

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin hem örgüt içi hem de örgüt dışı ilişkilerinde maddi temelleri esas almaktadır. Bunun yanında örgütlerde yaşanan olayları, alınan kararları ve çevreye yönelik gelişmeleri açıklamada örgütsel, sosyal ve siyasal etkilere öncelik vermektedir. Bu görüşlere karşıt bir görüş olan genel çerçevede iktisat temelli yaklaşımlar olarak bilinen verimlilik, karlılık ve piyasa etkileri gibi unsurlar yer almaktadır. Bu karşıtlıkların her ikisi de kaynak bağımlılığı kuramının temel varsayımlarını, hem de daha genel olarak örgüt incelemelerinin içeriği açısından büyük önem taşımaktadır (Üsdiken, 2010, s. 111-112).

Kaynak bağımlılığı kuramının incelediği konular ele alınarak, alternatif veya karşıt olabilecek farklı bakış açıları kapsamında değerlendirilmesi yönü ile yararlı görülmektedir. Bu kapsamda kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili olarak yapılan çalışmaları inceleyen Üsdiken'in (2010) yaptığı araştırmalar neticesindeki sonuçlardan bazıları özetle aşağıda sunulmuştur (Üsdiken, 2010, s. 112-124).

Mizruchi ve Koenig (1986) çalışmaları, Pfeffer ve Salancik'in (1978) de daha önce ifade ettikleri örgütlerin (genellikle de şirketlerin) çevrelerini biçimlendirme yollarından biri olan ülke veya yerel düzeyde siyaseti etkileme çabalarını ele almaktadır. Buradaki esas nokta ise siyasal alanda şirketlerin ne denli kendi menfaatleri doğrultusunda birbirlerinden bağımsız olarak hareket ettikleri veya aynı sosyal sınıfın paydaşı olanların kontrolünde olmaları sebebiyle uzlaşma yolları bularak benzer davranışlar gösterdikleridir. Mizruchi ve Koenig (1986) siyasal uzlaşmayı ölçmek için Amerikan Kongresi seçimlerinde adayların kampanya harcamalarına iş dünyasının yapmış olduğu katkıları dikkate almışlar ve burada da aynı sosyal sınıfa mensup şirketlerin benzer davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Daha sonra Mizruchi (1989) benzer bir çalışmayı şirket üzerinde yapmıştır. Şirketler arası ekonomik bağımlılığın benzer siyasi davranışlara neden olabileceği üzerinde hem kaynak bağımlılığı hem de sosyal sınıf görüşlerinin birleştiği düşüncesinden hareket ederek, aynı sektörlerde faaliyet göstermek, birbiri ile örtüşen yönetim kurulu üyelikleri ve şirket merkezlerinin aynı eyalette bulunması gibi değişkenler de ilave edilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgular ise, esas faaliyetin aynı sektörde olması ve aynı eyalette bulunmanın aynı adaya parasal yardımda bulunma üzerinde en kuvvetli etkiyi yaptığını göstermektedir.



Lincoln vd. (1992) Japonya'da yaptıkları çalışma ile kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri kuramlarını karşılaştırarak, şirketlerin aralarındaki kredi ve ticaret bağlantılarının hacmi ve yönüyle, diğerinde hisse sahibi olma veya örtüşen yönetim kurulu üyelikleri gibi araçların kullanımı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Kaynak bağımlılığı kuramının, örgütsel bağların alışveriş halinde buldukları diğer örgütler üzerinde güç sahibi olmak için kurdukları tezi; sadece bankaların kredi müşterilerinde yönetim kurulu üyesi bulundurmaları ve hisse sahibi olmaları yönü ile destek görmüştür. Ticari alışverişlerin yönünün, bu türden bağların yönüyle ilgili olmadığı ve işlem maliyetleri kuramının öngördüğü gibi hacimle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Kaplan ve Harrison (1993), ABD'de yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını artıran yasal düzenlemelere şirketlerin karşılık verme durumlarını açıklamada kaynak bağımlılığı kuramının en fazla yararı sağladığını, kurumsalcı düşüncelerin de tamamlayıcı olarak ele alınabileceğini, bunun yanında asil-vekil kuramının bir katkısı olmadığını ortaya koymuşlardır.

Palmer vd. (1995) ABD ortamında yaptıkları, kaynak bağımlılığı kuramı ve iktisatla karşılaşmasının yer aldığı bir çalışmada şirket alımlarının ve bu alımların "dostça" mı yoksa "saldırgan" biçimde mi gerçekleştiği araştırılmıştır. Çalışma neticesinde ortaya çıkan bulgular incelendiğinde ise; örgüt düzeyinde, ilk kez kaynak bağımlılıklarının şirket satın almaları üzerinde az da olsa etkisi olduğu, ancak genel olarak ele alındığında ise iktisadi değişkenlerin (şirketlerin piyasa değeri ve büyüklüklerinin) etkilerinin sosyal olanlara göre daha kuvvetli olduğu sonucuna varmışlardır.

Steensma vd. (2000) ise şirketler arasındaki işbirliklerini, belirsizlikten kaçınmanın yüksek ve kadınlara yönelik değerlerin daha kuvvetli olduğu toplumlarda kaynak bağımlılığı kuramının, bireyci toplumlarda ise işlem maliyeti kuramının daha açık bir şekilde açıklandığı sonucuna ulaşmışlardır.

McKay (2001), Kanada'da bir yasanın yürürlüğe girmesi ile iki endüstrideki şirketlerin ne yaptıklarına dair yapılan nitel çalışmasının hem kaynak bağımlılığı yaklaşımının, hem de örgütlerin pasif olmadığının bir işareti olduğunu, ilave olarak bazı stratejilere ve etkilerin tek yönlülüğüne değil karşılıklılığına dayandığını ileri sürmüştür.

Kaynak bağımlılığı kuramı ile iktisat ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda da birlikte ele alınan çalışmalar mevcuttur. Tremblay vd. (2003), Kanada'nın Fransız kesiminden olan şirketlerde ücret politikalarını, satış personellerinin kazançlarında aylık ücretlerin payını inceledikleri bir çalışma ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, asil-vekil, işlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı kuramını birlikte ele almanın daha iyi açıklama yapmaya imkan sunduğunu göstermektedir. Kaynak bağımlılığı

düşüncesini yansıtan değişkenler, bazıları için destek kısmi olsa da, araştırma yapılan modele toplu olarak anlamlı bir katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını açıklamak için kaynak bağımlılığı kuramı ile ilişkilendirilerek yapılan bu çalışmada da, bu kuramın getirdiği düşünceler temel olarak görevlerin örgüt açısından ne kadar önemli olduğunu bulmaya çalışan örgüt içi değişkenler (insan kaynakları uygulamalarının birinci derecede örgüt içi değişimlere göre şekil almasından dolayı) ile ölçülmüştür.

Keister (2004) Çin'de piyasa ekonomisine geçiş sürecinde yaptığı bir çalışmada ise örgütlerin kredi alma stratejilerine, örgütlerin özerkliklerini koruma kaygılarının ve kurumsal süreçlerin etkilerini araştırmıştır. Araştırmada kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili elde edilen en önemli noktalardan biri özerklik kaygısının şirketler için ülke ortamlarından bağımsız bir güdü olabileceği ancak bunu sağlamanın yollarının ülkeler arasında farklılıklar gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

## **2.10 Genel Değerlendirme ve Kurama Yönelik Eleştiriler**

Aşağıda kaynak bağımlılığı kuramının ortaya çıkış sürecinden itibaren genel bir değerlendirme yapılmış olup daha sonra kurama yönelik eleştiriler ele alınmıştır.

### **2.10.1 Genel Değerlendirme**

Kaynak bağımlılığı kuramı ortaya çıktıktan sonra ilk zamanlar beklenen ilgiyi görmemiş, sonraki yıllarda yapılan çalışmaların artması ve kuramın öncüsü olan Pfeffer ve Salancik (1978) *Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığına Bakış Açısı* isimli kitabının 2003 yılında, ilk yayınlanışının 25.yılına anmak üzere Standford Üniversitesi "İş Dünyası Klasikleri" serisinden tekrar yayınlanması ile kurama olan ilgi daha da artmıştır. Ülkemizde ve başta Avrupa olmak üzere birçok yerde kurama ilgi sınırlı düzeyde kalmıştır. Bunun yanında kuram zaman içerisinde gelişme göstermiş, kurama yönelik ilgi her geçen gün artmış ve 30 yılı aşkın bir süredir birçok farklı (sosyoloji, iktisat, insan kaynakları vb.) alanla birlikte iç içe kullanılır hale gelmiştir. (Üsdiken, 2010).

Kaynak bağımlılığı kuramı her ne kadar beklenen ilgiliyi yeterince görmese bile alan yazında kuram ile ilgili yapılan birçok çalışma sayesinde, kaynak bağımlılığı kuramı örgüt kuramlarına büyük katkı sağlamıştır. Kuramın örgüt araştırmalarında rahatlıkla kullanılabilir bir kuramsal çerçeve sunması, örgütsel alanın açıklanmasına oldukça başarılı sonuçlar ortaya koymaktadır (Hillman vd., 2009, s. 1420). Kuramın örgütsel alanın açıklanmasına yaptığı katkı, diğer örgüt kuramları tarafından da zaman içerisinde kullanılmasıyla ilgili alan yazında büyük gelişme göstermesini sağlamaktadır.

Kuram genel olarak; kaynaklar, çevre (iç ve dış), örgütler arası ilişkiler (müşteriler, tedarikçiler vb.), bağımlılık, güç ve belirsizlik gibi dinamik yapıya sahip konuları kapsamaktadır. Kuramın güçlü yanlarından biri, örgütlerin kaynaklara (kaynak ihtiyaçları, kaynak kıtlığı, örgütler arası kaynak değişimi gibi), kaynaklardan dolayı ortaya çıkan bağımlılığa ve bağımlılık sonucunda örgüte uygulanan sınırlılıklara verdiği önemdir (Johnson, 1995, s. 16). Bu nokta bir örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütün karşı karşıya kaldığı bu sınırlılıklara eğer sağlıklı bir şekilde çözüm geliştirilemezse örgüt gelecek amaçlarından feragat etmek zorunda kalabilecektir.

Yerli yazında kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili öncü çalışma ve araştırmalarda büyük paya sahip Üsdiken'in (2010) yapmış olduğu genel kapsamlı değerlendirmelerde ise kuram, üç ayrı durumda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Üsdiken, 2010, s. 127-128);

Birinci duruma göre kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin çevreye bağımlılıkları ve bu durum karşısında ne yaptıkları ile ilgilenmektedir. Bağımlılık ve bunun neticesinde doğan güç ile arasındaki bağ ana tema olmakla birlikte, temel odak noktası çevreyle olan ilişkiler üzerine kurulmuştur. Kuramın, örgütler arası ilişkiler, çevreye yönelik stratejiler, örgütsel yapılar, yönetim kurulları, siyasal davranışlar, satın alma ve birleşmeler gibi konuları incelemesi bu yönüyle kendini göstermektedir.

İkinci duruma göre kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin içini bir güç ve bağımlılık sistemi olarak ele almaktadır. Burada karşımıza çıkan kişilerin ve grupların farklı çıkarları, beklentileri ve amaçları; birbirlerini, örgütün karar alma süreçlerini ve amaçlarını etkileme çabaları ve örgütün kaynaklarından daha fazla pay alma gayretleri vardır. Tüm bunları birlikte ele aldığımızda ise karşımıza siyaset çıkmaktadır. Tüm bu unsurların altında siyaset yatmaktadır. Fakat dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise siyaset yapılırken herkes eşit konumda ve eşit güce sahip değildir. Bundan dolayı beklenmeyen, zaman zaman da istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada esas dikkat edilmesi ve gözden kaçmaması gereken husus ise her ne koşulda olursa olsun örgütün menfaatleri her şeyin önünde olması gerektiğidir.

Kaynak bağımlılığı kuramının karşımıza çıkan üçüncü durumu ise örgütün önemsenişini ifade etmektedir. Kurama göre örgüt yapı olarak, varlık olarak büyük öneme sahiptir ve bunun gözetilmesi gerekmektedir. Kurama göre örgütler, iç çevredeki olayları şekillendiren, bir ortam oluşturan, sınırları belirgin, çıkarları ve özellikleriyle farklı hareketlere girişebilen birimler olarak ifade edilmektedir. Yani esas odak noktası örgütlerdir, örgütlerin varlığı her şeyden önce gelmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramını, sosyal sınıf izahlarından, kurumsalcı düşünceden, örgütsel ekolojiden ve iktisat temelli bakış açılarından (veya ağ türü örgütler yazınından) ayıran en önemli özelliği budur.

### 2.10.2 Kurama Yönelik Eleştiriler

Kaynak bağımlılığı kuramı, yukarıda bahsedildiği gibi örgütsel alanın ve örgütün önemli bir unsur olduğunun açıklanmasında oldukça başarılı bir seyir izlemiştir. Ancak bazı eksiklikler ve sınırlılıkların olmasından dolayı olumsuz yönde de eleştiriler almaktadır. Kurama yönelik, Johnson (1995) ve Demers'inde (2007) aralarında bulunduğu bazı araştırmacılar tarafından öne sürülen eksiklikler ve sınırlılıklar vardır. Söz konusu eksiklikler ve sınırlılıklar kurama yöneltilen eleştiriler kapsamında aşağıda sunulmuştur (Meydan, 2012, s. 179-180).

- Kuram, genellikle örgütler arası ilişkileri kapsayan politikaları ve örgüt içi güç ilişkileri üzerine odaklanmasından dolayı örgütsel performans üzerinde etkili olan liderlik gibi konulara çok az yer vermektedir. Örgütsel performansı etkileyen konuların daha fazla önem verilerek incelenmesi gerekir.
- Kuramda örgüt yapısı ve adaptasyon gibi konular ele alınmakta; fakat organik yapılar, proje takımları ve iç koordinasyon grupları gibi örgüt içi unsurlar detaylı bir şekilde ele alınmamaktadır.
- Kuramın örgütü sadece politik bir unsur olarak incelemesi, örgütü olduğundan daha basit bir şekilde değerlendirdiğini göstermektedir.
- Kurama göre farklı örgütlerin yönetim kurullarında aynı kişilerin bulunması (başka bir deyişle bir kişinin farklı örgütlerin yönetim kurullarında görev alması) örgütler arası işbirliğini ve kenetlenmeyi artırmasından dolayı örgütsel performansı artırdığı öne sürülmekle birlikte, bu konuyu somut olarak açıklayabilen yeterli bir kanıt bulunmamaktadır.
- Örgütler arası birleşme ve kenetlenmelere yönelik çalışmalar sektörel düzeyde yapılmıştır. Bu yüzden örgütsel düzeyde çalışmaların yapılması gerekli olup, grup düzeyinde yapılan ilişkilendirmelerin bireysel düzeye taşınması doğru olmamaktadır.
- Kuramın önemli unsurlarından biri olan güç kavramı örgütün davranışlarını izah etmede çok fazla kullanılmasına rağmen, dinamik yapıya sahip çevre ve örgütler arası ilişkiler nedeniyle yeterli olmamaktadır.
- Kuram sosyal, kültürel ve kurumsal değişkenlere yeterince önem vermemesinden dolayı fazlasıyla nesneldir.
- Örgütün bir parçası olan bireylerin yapmış olduğu davranışlar örgütün davranışymış gibi değerlendirilmektedir. Fakat her bireysel davranış örgütü kapsayan, örgütü etkileyen bir davranış değildir.

- Kuram, örgüt açısından en önemli unsurlardan biri olan örgütün çevreye uyumu ve çevrenin yönetilmesi konusunda sadece üst yönetim açısından konuyu incelemekte, diğer değişkenleri hiçbir şekilde bu konu kapsamında değerlendirmemektedir.
- Bilimsel çalışmalarda analiz odağı değişkendir. Kurama göre analiz odağı (yani değişken unsurlar) örgüt, örgütler arası ilişkiler ve kaynaklar olabilmektedir. Fakat bu değişkenlik zaman zaman kuram çerçevesinde genellemeler yapabilmeyi sınırlandırmaktadır.

Diğer kuramlar gibi kaynak bağımlılığı kuramının da bir takım eksiklikleri ve tam anlamıyla dikkate almadığı, yeterince açıklama yapamadığı noktalar yukarıda sıralandığı gibi vardır. Ancak bu gibi eksik kaldığı düşünülen noktalara gelen eleştiriler sayesinde gelecekte yapılacak araştırmalara hem yön tayin edilmiş hem de önemli görülen eksikliklerin giderilmesi sağlanmış olacaktır.

## 2.11 Literatür Araştırmaları

Bu kısımda ise çalışmamızın temelini oluşturan çevresel belirsizlik ve kaynak bağımlılığı ile ilgili literatürden örnekler sunularak araştırmaya katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Örnek araştırmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

- Yapılan araştırmalara göre yaşanan çevresel belirsizlik ortamı, ihracatı olumsuz yönde etkilemektedir. Afrika kıtasındaki pek çok ülkelerde de olduğu gibi az gelişmiş ülkelerde çevresel belirsizlik, kişisel ilişkileri şahsi ilişkilere çevirmektedir. Bunun yanında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise güce göre bir yönelim olmaktadır (Matanda ve Freeman, 2009, s.101-102). Bu araştırmaya göre belirsizlik ihracatı olumsuz yönde etkilediği söylene de aynı zamanda, o ülkeden ithalat yapan karşı ülkeyi de (en azından alternatif çözümler üretilinceye kadar yaşanan süre içinde) olumsuz yönde etkilediği ifade edilebilir. Çünkü uluslararası düzeyde yaşanan belirsizliklerin, günümüzde iç içe girmiş bir şekilde faaliyetlerini sürdüren ülkelerin dış ticaretini olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir. Günümüzde Türkiye ve Rusya arasında yaşanan belirsiz ortam buna en güzel örneklerden biri olarak gösterilebilir.
- Başka bir araştırma sonucuna göre ise; çevresel belirsizlik ortamında zengin kaynağa sahip örgütlerin genellikle şirket birleşmesine ve ortaklığa girmediğini göstermektedir. Örgüt yönetimleri böyle bir durumda ortaklığa girmenin maliyetinin, ortaklığın getireceği faydadan daha yüksek olduğunu düşünmektedir (Dias ve Magriço, 2011, s.764-765). Bu nedenle güçlü örgütlerin belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda birleşme ve ortaklıktan uzak durma gibi bir eğilim gösterme durumları söz konusu

iken, diğer örgütlere göre daha zayıf (kaynaklar bakımından yetersiz) durumda olan örgütlerin ise ortaklık ve birleşme yönünde beklentilerinin olabileceği ifade edilebilir.

- Yapılan çalışmalar sonucunda literatürde çevresel belirsizlik türlerinden olan algılanan çevresel belirsizlikle (çevresel belirsizliğe en yakın olan) örgütün ekonomik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, algılanan çevresel belirsizliğin örgüt performansını artırdığı sonucuna varılmıştır (Bourgeois, 1985, s. 560). Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlar örgütler için büyük risk taşımamasından ve örgüt yönetimlerinin böyle bir durumda kararlarını daha dikkatli alma zorunluluğundan (veya temkinli, ihtiyatlı davranmalarından) dolayı muhtemelen alınan doğru kararların bir sonucu olarak örgüt performansının da bundan olumlu yönde etkilendiği ifade edilebilir.
- Başka bir çalışmada ise Huber vd. (1975, s. 727), algılanan çevresel belirsizliğin örgüt süreçleri, yapıları ve performansı üzerinde önemli sayılabilecek derecede etkiye sahip olduğu ve çevresel belirsizliğin örgüt kararlarını etkilediği ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar göstermektedir ki, değişen şartlara göre örgüt yönetimlerinin, örgütün işleyişini ve yapısını revize ederek diğer örgütlerle işbirliği içinde faaliyetlerini sürdürür iken daha özerk bir yapıya geçmeyi veya tam tersi bir durumu da tercih edebileceğinden bahsedilebilir.
- Miller ve Friesen'in (1983) ABD ve Kanada'daki firmalarda yaptıkları araştırmada, çevresel belirsizlik ve olumsuzluk arttıkça, firmaların yenilikçi aktivitelere yönelme eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı zamanda çevresel olumsuzluk üst yönetimin belirsizlik algısını etkilemekte, bu durum da risk alma, proaktiflik ve savunmacılık gibi stratejik karar karakteristikleri üzerinde etkili olmaktadır. Çevrenin dinamik yapısı ve sürekli değişimi, örgütü fırsat oluşturmak için dinamik ve değişken olmaya zorlamaktadır. Bu durum, çevreyle ilgili yaşanan olumsuz ve belirsiz şartlarda fırsatların ortaya çıkarılması için bir araç olabilmektedir. Çünkü piyasalarda istikrarsızlık ve belirsizlik görüldüğü durumlarda örgütler ortaya çıkacak yeni talepleri karşılamak için yenilikçi ürün politikaları ve yeni süreçler oluşturmaya çalışırlar. (Naktiyok ve Karabey, 2007, s. 211).
- Örgüt faaliyetlerini sürdürdüğü çevrede yaşanan belirsizlik zaman zaman değişkenlik gösterebilmektedir. Bunun neticesinde çevresel belirsizlik ve kaynaklara olan bağımlılık arttıkça örgüt güç kaybetme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum ise örgütün hayatını devam ettirememesi riskini de artırmaktadır. Diğer yandan ise, örgütün çevredeki kaynaklara olan kontrolünün artması ile birlikte diğer kurum ve kuruluşlara olan bağımlılığının azalması oranında güç sahibi olduğu da ifade edilebilir.

(<http://www.atacanute.com>). Çevrelerine uyum sağlayabilen ve gerekli değişiklikleri zamanında uygulayabilen örgütler uzun süre varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Tam tersi olarak uyum sağlayamayan ve yaşanan değişikliklere ayak uyduramayan örgütlerin yaşamları ise hızla sona ermektedir (Köse, H. ve Özer, G., 2013, s.88). Bu nedenle çevresel belirsizlik ve kaynaklara olan bağımlılık artıkça örgütün güç kaybetmemesi için örgüt yönetimlerinin yapması gereken en önemli özelliklerden biri de hızla çevreye uyum sağlamak için gerekli tedbirleri almak ve uygulamak olabileceği söylenebilir.

- İşgücüne dayalı olarak (emek yoğun) faaliyet gösteren bisküvi sektöründe yapılan araştırma sonucuna göre; bu sektörde çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması bisküvi firmalarının performanslarını ve rekabet güçlerini artırmaktadır (Tor, 2011). Çalışmamızın araştırma alanı olan turizm sektörünün de emek girdisinin büyük paya sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle otel işletmelerinin performanslarını ve rekabet güçlerini artırmaları için çevresel belirsizliğin ve kaynak sorunlarının yaşandığı durumlarda bile mümkün olduğunca çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek seviyede olmasını sağlamak için gerekli faaliyetlerin düzenli bir şekilde (maaşların zamanında ödenmesi, sosyal etkinlikler, iç müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması vb.) yapılması gerekmektedir.
- Başka bir araştırmanın analiz sonuçlarına göre ise kaynak belirsizliği bileşenleri olan kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik ile ilişkisel değişim normu arasında anlamlı bir ilişki ve etki bulunamadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile kaynak yoğunluğunun az olması veya sınırlı sayıda tedarikçinin olması müşteri firmanın tedarikçilerle olan ilişkisindeki olumlu ya da olumsuz kararının oluşması arasında herhangi bir ilişki ortaya konulamamıştır. Benzer biçimde, firmanın içinde bulunduğu çevrede ihtiyacı olduğu kaynağı bulmada belirsizlik olması onun tedarikçilerle ilişkisinde kararını vermesiyle arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bununla birlikte kaynak bağlantılandırılması, yani örgütlerin aralarında kurdukları ilişkilerin sayısı ve biçimi ile müşteri firmanın tedarikçilerle ilişkisinde kararını oluşturması arasında bir ilişki ve etki tespit edilmiştir (Uysal ve İpçioğlu, 2008, s.58).
- “Türkiye’de Kriz Yönetimi” adlı doktora tez çalışmasından (Köroğlu, 2004) elde edilen bulgular ve değerlendirmeler incelendiği zaman; çevresel belirsizliğin alt boyutlarından olan “hükümet ve politikalar” ile “ekonomi” unsurlarının, bununla da birlikte örgütün kaynak temininde veya mal ve hizmet pazarlamasında yararlandığı “aracılar”a olan bağımlılık düzeyinin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Çünkü bu tez çalışmasından elde edilen sonuç özetle şu şekildedir: Konaklama işletmelerinin

kriz dönemi yaşamasındaki en temel neden; % 22,6 oranı ile birinci sırada ülkenin ekonomik ve siyasi durumu, % 11,5 oranıyla da araçlara olan bağımlılık düzeyi ikinci sırada yer almaktadır. Krizin yaklaştığının öngörülememesi faktörü ise % 10,1 oranıyla üçüncü sırada yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Örgütün faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu kaynağın önemi, kaynağın bolluğu ya da kıtlığı, kaynağın bulunduğu bölge, kaynağa gereksinim duyan örgüt veya ülkenin kaynağa olan ihtiyacın şiddet derecesi büyük önem taşımaktadır. Hatta bazen bu önemin derecesi savaşların çıkmasına bile neden olabilecek kadar büyük olabilmektedir. Bu kapsamda dünyada yaşanan çatışmaları ve savaşları ele alarak kaynak bağımlılığı açısından bir değerlendirme yapılan doktora çalışmasından (Hüseyinliklioğlu, 2009, s.139-140) elde edilen bazı bulgular özetle şu şekildedir: Savaşlar coğrafik konumlarına göre ele alındığında savaşların Afrika, Güneydoğu Asya ile yakın ve Ortadoğu bölgelerinde meydana geldiği görülmektedir. Bu bölgelerin aynı zamanda kömür, petrol, doğal gaz rezervleri yönünden zengin yerler olduğu, bu bölgelerde meydana gelen savaşların şiddet, ölü miktarı yönü ile diğerlerine nazaran daha önde olduğu tespit edilmiştir. Bu bölgelerde yaşanan savaşların diğer bölgelerde yaşanan savaşlara göre daha uzun, dışarıdan müdahil ve katılımcısının çok daha fazla olduğu, savaşların doğrudan zaferden uzak ve dışarıdan etki ile çözümsüz bir şekilde sürüncemede kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen başka bir sonuç ise; kaynakların bol olduğu bölgelerde meydana gelen savaşlarda, kaynak kullanımı yüksek olan ülkelerin saldırdığı, taraf olduğu veya müdahil olduğu gözlemlenmiş, aynı zamanda kaynak kullanımı yüksek olan ülkelerin kaynağı bol olan bölgelere büyük miktarda silah sattığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilerde gerek örgütler gerekse ülkeler açısından kaynaklara duyulan gereksinimin önem derecesini ortaya koymaktadır.
- Çevresel belirsizlik arttığı zaman, sektördeki rakip örgütlerin yeni ürün ve hizmet sunumları ile teknolojiye yaşanacak birkaç yıl içindeki değişimi öngörmek daha da zor olabilecektir. Böyle bir durumda örgüt, müşterilerinin yeni ihtiyaçlarını karşılamak, ürün ve süreçlerini değiştirmek ve rakiplerinin faaliyetlerine karşı hızlı ve doğru yanıt vermeye odaklanmaktadır. Bu nedenle yüksek çevresel belirsizlik ortamında yenilikçi faaliyetlerin daha fazla ortaya çıkması muhtemeldir. Çünkü belirsiz ve kompleks piyasa şartlarında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmanın yolu yenilik yapmaktan geçmektedir. Araştırmalar, çevresel belirsizlikle karşı karşıya kalan örgüt yöneticilerinin daha proaktif stratejiler uygulamaya başladıklarını göstermektedir. Yüksek çevresel belirsizlik ortamında, yenilikçi yeteneklerin artması, dış çevredeki



fırsatlardan daha etkin yararlanma, örgüt içi ve örgüt dışı işbirliklerin artması ve daha etkin, daha verimli öğrenme gibi örgüt performansına pozitif katkılar sağlayacak faaliyetler artmaktadır (Çankaya ve Sezen, 2015, s.116).

Elde edilen sonuçlar incelendiği zaman, örgüt faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülebilmesi için kaynağın önemi daha net anlaşılmaktadır. Kaynak bağımlılığında bahsi geçen kaynak ifadesi sadece üretim için gerekli olan girdileri değil aynı zamanda üretilen mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması için faaliyette bulunan tüm unsurları da kapsadığı ifade edilmelidir.

Çevresel belirsizlikten bağımsız olarak düşünölemeyen kaynak bağımlılığını, örgüt çevresinde yaşanan hemen hemen her şeyin etkilediği de söylenebilir. Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı üzere hükümetin aldığı kararlar veya başka bir örgütün sahip olduğu gücün derecesi kaynak bağımlılığı üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Araştırmanın teorik bölümünde detaylı bir şekilde açıklanan çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı üzerine etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılan bu çalışmada alan araştırması yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan çevresel belirsizlik ve kaynak bağımlılığı konularında (aşağıda detayları belirtilen) daha önce geliştirilmiş olan anketler yardımıyla Türkiye’de bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerine uygulama yapılmış olup, elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009, s. 77).

#### 3.1.1 Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Tespit Edilmesi

Çalışmanın belirlenen amaçlarına ve buna bağlı olarak hedeflerine uygun şekilde oluşturulan kavramsal yapı içerisinde üç değişken ve bu üç değişkenin alt değişkenleri test edilmiştir. Belirtilen üç değişken; çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ve kaynak bağımlılığı düzeyi olarak belirlenmiştir.

Anket formunda örnek kitleye yönelik demografik faktörler ve işletmeye özgü niteliklerin belirlenmesi amacıyla yöneltilen soruların hazırlanmasında, benzer çalışmalarda oluşturulmuş soru tipleri incelenerek, gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra araştırma için en uygun hale getirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak hazırlanan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır.

##### 3.1.1.1 Demografik Özellikler Değişkeni

Anket çalışmasının birinci bölümünde çalışma kapsamındaki otel yöneticilerinin demografik özelliklerine göre hazırlanmış olan anket uygulanmıştır.

### 3.1.1.2 Kaynak Bağımlılığı Değişkeni

Anket çalışmasının ikinci bölümünde kaynak bağımlılığının boyutlarıyla ilgili daha önce “Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi (Özkoç, 2009)” ile güvenilirlik derecesi test edilmiş (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) anket yardımıyla kaynak bağımlılığı boyutunun ölçülmesi hedeflenmiştir.

#### 3.1.1.2.1 Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Değişkeni

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi değişkenini oluştururken, kaynak bağımlılığının yönetilmesi amacıyla geliştirilen değişik stratejiler dikkate 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 (Özkoç, 2009, s. 122).

Pfeffer ve Salancik (1978) ile Kotter’e (1979) göre örgütlerin dışsal bağımlılıklarını yönetmenin iki yolu vardır. Bunlardan birincisi, dışsal taleplerin şiddetini azaltmak; ikincisi ise dışsal taleplere boyun eğmenin maliyetini minimuma indirmektir. 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 minimuma indirmek için de örgütsel tasarım veya diğer adı ile savunma ve uyum stratejilerini önermişlerdir. Tüm bu veriler dikkate alınarak, kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin ölçülmesinde üç farklı strateji araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlar etki ve kontrol stratejileri, dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım olarak sınıflandırılmıştır (Özkoç, 2009, s. 123).

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 yöneltilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler “Hiçbir zaman” (1), “Nadiren” (2), “Ara sıra” (3), “Sıklıkla” (4) ve “Her zaman” (5) değerini ifade etmektedir (Özkoç, 2009, s. 123).

Oluşturulan ölçek kapsamında, yöneticilerin etki ve kontrol stratejilerini uygulama sıklıklarının ortaya koymak amacıyla Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından önerilen 12 strateji, sıklık belirten ölçeğe dahil edilmiştir. Benzer biçimde dışsal bağlantılar kurmaya yönelik

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 dahil edilmiştir (Özkoç, 2009, s. 123).

### 3.1.1.2.2 Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Değişkeni

Örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık düzeyinin ölçülmesinde, iki farklı boyut bakımından ele alınmıştır. Bunlardan birincisi kaynak bağımlılığının yapısal boyutu, ikincisi ise algılanan (psikolojik) boyutudur (Özkoç, 2009, s. 124).

*Yapısal kaynak bağımlılığı boyutu*, örgütler arası ilişkiler sonucu bir örgütün diğerine olan rakamsal veya somut verilere dayalı bağımlılığını ve işletme yöneticilerinin örgütler arası ilişkilere yönelik gelecekteki beklentilerini kapsayan bağımlılıklarını temel alan bir değişkendir. Yapısal bağımlılık değişkeni, teorik olarak Noorderhaven, Nooteboom ve Berger (1998) tarafından incelenmiş olup, araştırmacılar işletmelerin yapısal olarak kaynak bağımlılığı düzeyini ortaya koyan dört farklı değişken olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; örgütler arası ilişkiler sonucu odak örgütün diğer örgüt aracılığıyla elde etmiş olduğu satış ve kar oranı ile diğer örgüt aracılığıyla gelecekte beklediği satış ve kar oranıdır (Özkoç, 2009, s. 124).

Bu ifadelerden hareketle 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 (Özkoç, 2009, s. 124).

*Kaynak bağımlılığının algılanan (psikolojik) boyutu* ise, yöneticilerin bir örgüt veya kuruluşa yönelik kaynak bağımlılığı algılamalarını ortaya koymaktadır. Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçülmesinde ise Saidel (1991) tarafından oluşturmuş olan “kaynak bağımlılığı düzeyi” ölçeğidir. Saidel, kaynak bağımlılığının ölçülmesinde yönetici algılamalarını dikkate alarak; işletme yöneticilerine ilki kaynağın yönetici açısından önemini, ikincisi alternatif kaynakların bulunabilirliğini, üçüncüsü ise kaynak ilişkisine girilen örgütün kaynak olma koşulunu zorlama yetisini ortaya koymaya yönelik olmak üzere üç kapalı uçlu ifade yönelmiştir (Özkoç, 2009, s. 124).

Anket sorularının hazırlanması safhasında ise, 4. ifade olarak “algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeği”ne eklenmiştir. Eklenen 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 durumunu anlamaya yöneliktir. 4. ifade sonucunda elde edilen veri ile anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerin, işletme yönetimine doğrudan etkisinin olup olmadığı ölçülmeye çalışılmaktadır (Özkoç, 2009, s. 125).

Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini oluşturan bu 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. 2. ifade ise “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a doğru pozitif değer almaktadır. Başka bir ifade ile 1, 3 ve 4. ifadelere verilen yanıtlar “tamamen katılıyorum” değerine yaklaşıyorsa, yöneticilerin algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varılacaktır. Tam tersi bir durum söz konusu 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 durum söz konusu ise algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin yüksek olduğu belirlenecektir (Özkoç, 2009, s. 125).

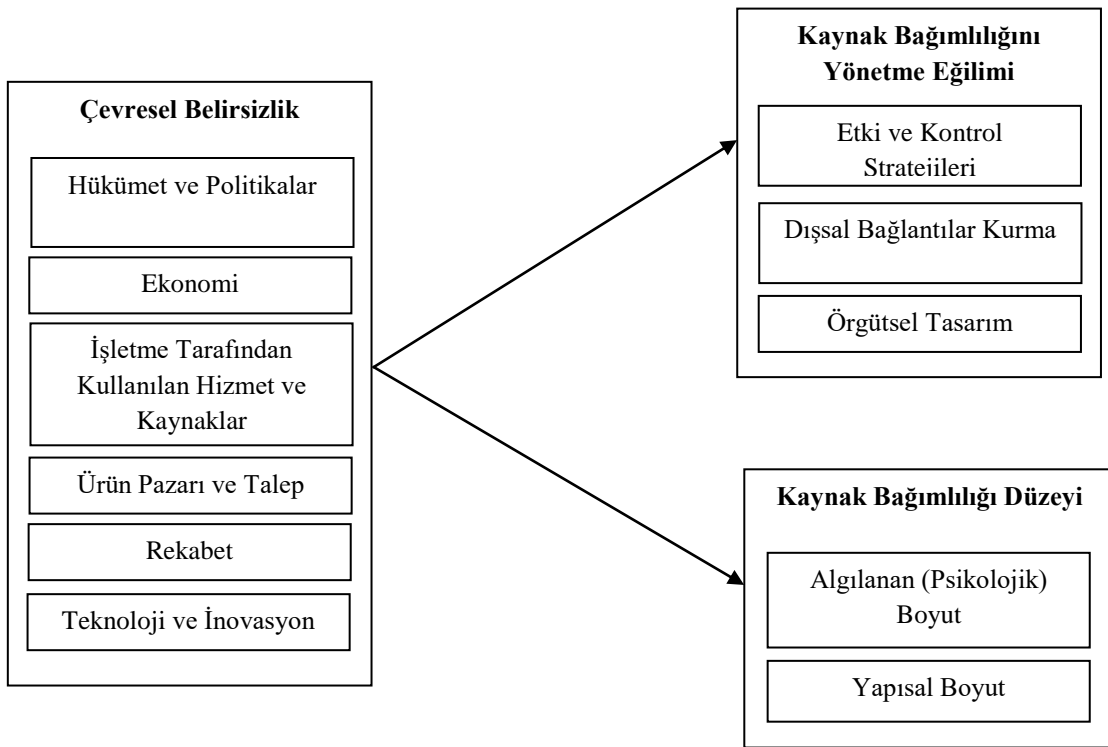
### 3.1.1.3 Çevresel Belirsizlik Değişkeni

Bu çalışma içerisinde geliştirilen modelde çevresel belirsizlik, modelin önemli öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde kaynak bağımlılığının nedenlerinden birisinin de çevresel belirsizlik ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Anket çalışmasının üçüncü bölümünde ise yöneticilerin çevresel faktörlerin geleceğini ne derece tahmin edebildiklerini ve dolayısıyla çevresel belirsizlik algılamalarını ortaya koymak amacıyla 6 boyutta 35 ifade yöneltilmiştir. Bu bölümde katılımcılara Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen ve 1993’te Miller tarafından revize edilen ölçek uygulanmıştır. Yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarını ortaya koymak amacıyla geliştirilen ölçekte katılımcılardan belirtilen çevresel koşulların gelecekte ne derece tahmin edilebilir olduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Ankette bulunan ifadelerin İngilizce olması nedeniyle maddelerin Çevresel belirsizlik anketi için “Çevresel Belirsizlikler Karşısında Örgütler ve Yöneticiler: Türk Turizm Sektörü Eksenli Bir Araştırma (Özkoç, 2012)” isimli bildiriye yararlanılmış olup, anketin Türkçe’ye uyarlanması ölçek uyarlaması yöntemlerine uygun olarak gerçekleştirildiği, ölçek maddelerinin Türkçe’ye çevrilmesi sürecinde belirtilen konulara gerekli hassasiyet gösterildiği ve maddelerin

İngilizce'yi anadil ortamında yaşamış ve konu ile ilgili uzmanların yardımıyla uyarlandığı, ankette yer alan ifadelerin güvenilirlik katsayısının Alpha ( $\alpha$ ) = 0.78 olarak belirlendiği belirtilmektedir.

### 3.1.2 Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler

Araştırma kapsamında belirlenen ilişkisel önermeler doğrultusunda, mevcut değişkenler dikkate alınarak, ulaşılmak istenen sonuçları elde edebilmek amacıyla araştırma modeli aşağıda Şekil 3.1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

Sürekli değişen dünyada artan rekabet koşulları içinde işletmeler geleceğini daha belirgin hale getirebilmek için, etkisi altında kaldıkları çevresel faktörleri dikkate almadan hareket etmeleri mümkün olamamaktadır. Bu kapsamda işletme yöneticileri işletmelerin geleceğini etkileyen kararları alırken çevresel faktörleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle, çevresel belirsizlik faktörlerinin işletmelerin kaynak bağımlılığı üzerine etkisi baz alınarak teorik bir çerçeve oluşturulmuş ve model önerisi de bu kapsamda geliştirilmiştir.

Bu araştırma modelinin çözümlenmesini sağlayan ve araştırmanın teorik içeriğine uygun altı araştırma hipotezi geliştirilmiş olup, bu hipotezlerin içeriği aşağıdaki gibidir:

**H1:** Çevresel belirsizlik düzeyi, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır.

**H2:** Çevresel belirsizlik düzeyinin alt boyutları, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır.

**H3:** Çevresel belirsizlik düzeyi, algılanan (psikolojik) kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır.

**H4:** Çevresel belirsizlik düzeyinin alt boyutları, algılanan (psikolojik) kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır.

**H5:** Çevresel belirsizlik düzeyi, yapısal kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır.

**H6:** Çevresel belirsizlik düzeyinin alt boyutları, yapısal kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır.

### 3.1.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Bu çalışmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden oluşmaktadır. Turizm işletme belgeli bir ve iki yıldızlı otel işletmeleri ile belediye belgeli otel işletmeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Çünkü bu işletmelerin çoğunda kurumsallaşmış bir yapı bulunmaması nedeniyle araştırma kapsamında üst düzey yöneticilerden alınacak nitelikli bilgiye ulaşılabilmesi düşüncesinden dolayı araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın evrenine, otel işletmelerinin sadece genel müdürleri veya genel müdür pozisyonunda görev yapan yöneticiler dahil edilmiştir. Bir otel işletmesinin tamamında stratejilerin oluşturulması, koordinasyonunun sağlanması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumlu olan genel müdürler, çevresel faktörler için gerekli stratejik çalışmaları da yürüten üst düzey görevlilerdir. Bunun yanında bir otel işletmesinde konaklama gelirlerini arttırmak ile sorumlu ön büro müdürü, çevresel faktörlerle ilgili sadece konaklama boyutunu; yiyecek- içecek gelirlerini arttırmakla sorumlu yiyecek- içecek müdürü ise sadece yiyecek- içecek boyutunu göz önüne alır iken, genel müdür ise otel işletmesinin içsel ve dışsal bütün alanlardaki boyutları dikkate alarak görüş bildirmektedir (Özkoç, 2009, s. 128).

Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2013 istatistiklerinden yararlanılarak, Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletme sayısı 1.892 olarak tespit edilmiştir. Her otel işletmesinde sadece bir genel müdür görev yaptığı için, araştırmanın evren büyüklüğü 1.892 olarak belirlenmiştir. Bu tesislerin bölgelere göre dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Turizm İşletme Belgeli Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı (2013)**

BÖLGE	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM
Akdeniz Bölgesi	155	214	279	648
Ege Bölgesi	170	155	98	423
Marmara Bölgesi	179	128	70	377
İç Anadolu Bölgesi	108	80	27	215
Karadeniz Bölgesi	76	28	9	113
Doğu Anadolu Bölgesi	39	15	6	60
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	30	18	8	56
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>757</b>	<b>638</b>	<b>497</b>	<b>1.892</b>
	<b>%40</b>	<b>%33,7</b>	<b>%26,3</b>	<b>%100</b>

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013 İstatistikleri

Bilimsel araştırmalarda evreni temsil edebilecek düzeyde tespit edilen örneklem büyüklüğü ile elde edilen sonuçlar, evrene genelleme yapılabilmesini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Rescoe (1975)’e göre ideal bir araştırmanın örneklem büyüklüğü, 30 ile 500 arasında olması gerekmektedir. Bununla birlikte, çok değişkenli araştırmalara ait örneklem büyüklüğünün ise değişken sayısının on katı veya daha fazla alınmasının çoğu zaman daha güvenilir sonuçlar vereceğini ifade etmiştir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 48).

Yapılacak bilimsel araştırmanın evrenini oluşturan denek sayısı bilindiği durumlarda ise örneklem sayısını tespit etmek amacıyla aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Baş, 2010, s. 39):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde;

N: Evrendeki denek sayısı

n: Örnekleme seçilecek denek sayısı

p: İncelenen olayın gerçekleşme sıklığı

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme sıklığı

t: Güven düzeyine ait t tablosu dağılım değeri

d: Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatası

Araştırmanın gerçekleştirildiği evrenin hacmi (N), evrendeki üç, dört ve beş yıldızlı otellerin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri olarak düşünülmüştür. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan temin edilen otel işletmelerine yönelik bilgileri içeren liste baz alınarak, her otel işletmesinde de bir tane genel müdür pozisyonunda



üst düzey yönetici olduğu için araştırmanın evrenini üç, dört ve beş yıldızlı otel sayısına eşit bir şekilde 1.892 olarak belirlenmiştir.

Evrenin homojen olmadığı varsayımından hareketle çalışmada incelenen olayın gerçekleşme sıklığı  $p=0,50$  ve gerçekleşmeme sıklığı  $q=0,50$  olarak alınmıştır. Alfa (0,05) güven düzeyinde teorik olarak  $t$  değeri 1,96 olarak kullanılmıştır.

Bu değerler formül üzerinde yerlerine konularak aşağıda yapılan hesaplama sonucunda, 1.892 otel işletmesinden oluşan evreni temsil gücüne sahip örneklem grubunun 320 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Ural ve Kılıç'a göre de (2006, s. 49) evreni 1.900 olan bir araştırmada, örnek büyüklüğü olarak 320 sayısı kabul edilebilir bir sayıdır. Ancak, anketlerin uygulanması aşamasında bu sayının üzerinde bir gruba uygulama yapmanın istatistiksel açıdan daha yararlı olacağı ve istatistiksel analizlerde elde edilecek bulguların daha güvenilir sonuçlar vereceği düşünülmüştür. Bu amaçla, yapılan anketler sonucunda toplam 543 sağlıklı veri elde edilmiştir.

$$n = \frac{1892 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1892 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 319,486 \sim 320$$

### 3.1.4 Araştırmanın Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Evren büyüklüğü 1.892 olan bu çalışmada 543 otel işletmesinden veri elde edilmiştir. Bu tesislerin bölgelere göre dağılımı Tablo 3.2'deki gibidir.

**Tablo 3.2** Araştırma Kapsamında Üst Düzey Yöneticileri ile Görüşme Yapılan Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı

BÖLGE	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM
Akdeniz Bölgesi	49	61	73	183
Ege Bölgesi	15	65	30	110
Marmara Bölgesi	44	53	30	127
İç Anadolu Bölgesi	12	26	15	53
Karadeniz Bölgesi	19	13	2	34
Doğu Anadolu Bölgesi	10	5	-	15
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	9	5	21
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>232</b>	<b>155</b>	<b>543</b>
	<b>%28,7</b>	<b>%42,7</b>	<b>%28,6</b>	<b>%100</b>

Araştırmanın Türkiye genelindeki turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsaması ve çalışmanın içeriği bakımından otel işletmelerinin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılmasının gerekliliği bakımından özel bir saha araştırma firmasından bu konuda hizmet alınmıştır. Türkiye geneli

bir araştırma olması, üst düzey yöneticilerle birebir karşılıklı görüşme imkanının yetersiz olması, otel işletmelerine gidildiği zaman yetkili üst düzey yöneticinin her zaman otelde olmaması ve aynı otele defalarca gidilmesi gereken durumların ortaya çıkması ile birlikte zaman kaybının yaşanması, ayrıca profesyonel bir araştırma firması tarafından telefonla aranan bir üst düzey yöneticinin araştırmaya daha fazla önem vermesi gibi nedenlerle, araştırmada bu yöntem izlenmiş olup, bu kapsamda nitelik ve nicelik bakımından daha fazla ve daha hızlı veri elde edilmesi amaçlanmıştır.

Özel araştırma firması tarafından CATI (Computer Aided Telephone Interview) sistemi (telefonla yapılan anket görüşmesi) ile Mayıs-Haziran 2013 döneminde Türkiye genelinde 156'sı (% 28,71) üç yıldızlı, 232'si (% 42,74) dört yıldızlı, 155' (% 28,55) i beş yıldızlı olmak üzere toplam 543 turizm işletmeli otelin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür.

Özel araştırma firması, istenen sayıda üç, dört ve beş yıldızlı turizm işletme belgeli otellerin üst düzey yöneticilerine ulaşmaya kadar “demografik faktörler, çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı düzeyi ve kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini” kapsayan sorulardan oluşan (yukarıda detayları açıklanan) anketi CATI sistemi ile uygulayarak verileri elde etmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerine yönelik bilgiler Tablo 3.3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.3 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bilgiler**

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	379	69,8
	Bayan	164	30,2
	Toplam	543	100,0
Yaş	18-30 Yaş	162	29,8
	31-45 Yaş	299	55,1
	46-60 Yaş	82	15,1
	Toplam	543	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	90	16,6
	6-10 Yıl	96	17,7
	11-15 Yıl	132	24,3
	16 Yıl ve üzeri	225	41,4
	Toplam	543	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	1-5 Yıl	307	56,5
	6-10 Yıl	130	23,9
	11-15 Yıl	66	12,2
	16 Yıl ve üzeri	40	7,4
	Toplam	543	100,0
Eğitim Durumu	Lise ve Altı	112	20,6
	Önlisans	78	14,4
	Lisans ve üstü	353	65,0
	Toplam	543	100,0
Turizm Eğitim Alma Durumu	Evet	378	69,6
	Hayır	165	30,4
	Toplam	543	100,0
Turizm Eğitiminin Türü	Meslek Lisesi	45	11,9
	Önlisans	61	16,1
	Lisans	207	54,8
	Lisansüstü	12	3,2
	Sertifikasyon Programları	28	7,4
	Yurt Dışı Eğitim	10	2,6
	Diğer	15	4,0
	Toplam	378	100,0
İşletmenin Sınıfı	3 Yıldız	156	28,7
	4 Yıldız	232	42,7
	5 Yıldız	155	28,5
	Toplam	543	100,0
İşletmenin Statüsü	Yerli-bağımsız	369	68,0
	Yabancı-bağımsız	21	3,9
	Yerli-zincir	80	14,7
	Yabancı-zincir	45	8,3
	Diğer	28	5,2
İşletmede Görev Yapan Personel Sayısı	Toplam	543	100,0
	1-50 Kişi	263	48,4
	51-100 Kişi	97	17,9
	101-150 Kişi	45	8,3
	151 ve Daha Fazla Kişi	138	25,4
İşletmenin Faaliyet Süresi	Toplam	543	100,0
	1-5 Yıl	134	24,7
	6-10 Yıl	103	19,0
	11-15 Yıl	80	14,7
	16 Yıl ve üzeri	226	41,6
Toplam	543	100,0	

Otel işletmelerinin yöneticileri cinsiyet değişkenine göre % 69,8'i bay, % 30,2'si bayan olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri yaş değişkenine göre % 55,1'i 31-45 yaş, % 29,8'i 18-30 yaş, % 15,1'i 46-60 yaş olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri sektörde çalışma süresi değişkenine göre % 41,4'ü 16 yıl ve üzeri, % 24,3'ü 11-15 yıl, % 17,7'si 6-10 yıl, % 16,6'sı 1-5 yıl olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri işletmede çalışma süresi değişkenine göre % 56,5'i 1-5 yıl, % 23,9'u 6-10 yıl, % 12,2'si 11-15 yıl, % 7,4'ü 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri eğitim durumu değişkenine göre % 65'i lisans ve üstü, % 20,6'sı lise ve altı, % 14,4'ü önlisans olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri turizm eğitim alma durumu değişkenine göre % 69,6'sı evet, % 30,4'ü hayır olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri turizm eğitiminin türü değişkenine göre % 54,8'i lisans, % 16,1'i önlisans, % 11,9'u meslek lisesi, % 7,4'ü sertifikasyon programları, % 4'ü diğer, % 3,2'si lisansüstü, % 2,6'sı yurt dışı eğitim olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin sınıfı değişkenine göre % 42,7'si 4 yıldız, % 28,7'si 3 yıldız, % 28,5'i 5 yıldız olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin statüsü değişkenine göre % 68'i yerli-bağımsız, % 14,7'si yerli-zincir, % 8,3'ü yabancı-zincir, % 5,2'si diğer, % 3,9'u yabancı-bağımsız olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre % 48,4'ü 1-50 kişi, % 25,4'ü 151 ve daha fazla kişi, % 17,9'u 51-100 kişi, % 8,3'ü 101-150 kişi olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre % 41,6'sı 16 yıl ve üzeri, % 24,7'si 1-5 yıl, % 19'u 6-10 yıl, % 14,7'si 11-15 yıl olarak dağılmaktadır.

### 3.1.5 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticilerine yönelik olarak CATI sistemi ile anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Konu kapsamındaki bilgilere alt pozisyonlardaki kişi ve/veya yöneticilerin (departman gibi) yeterli düzeyde bilgi veremeyecek olmasından dolayı üst düzey yöneticiler ile görüşme yapma zorunluluğu ortaya çıkmış ve bu da istenilen verilere ulaşma durumunu zorlaştırmıştır. Bunun en büyük sebepleri ise turizm sektöründe yöneticilik yapan kişilerin sezon içinde çok yoğun iş temposunda olmaları ve bu nedenle bilimsel araştırmalara fazla ilgi göstermemeleridir.

Evren büyüklüğü 1.892 olan bir çalışmada 320 örnek büyüklüğünün kabul edilebilir olmasının (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49) yanında bu çalışmada 543 otel işletmesinden sağlıklı

veri elde edilmiştir. Çalışma kapsamının sadece üst düzey (genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki) yöneticilerden oluşması, örnek sayısının daha fazla olmasını engellemiştir. Bu ve benzeri nedenler özellikle turizm alanında çalışma yapan akademisyenlerin istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşmalarını güçleştirmektedir.

Araştırmanın diğer kısıtları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bu araştırmanın farklı sektörlerde farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Örgüt çevresinde yaşanan değişimlerin hizmet sektörünü etkilemesi ile diğer sektörleri etkilemesi arasında da büyük farklılıklar olması muhtemeldir. Hizmet sektörleri arasında da çevresel faktörlerden en çok etkilenen alanlardan biri de turizm sektörüdür.
- Çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ve kaynak bağımlılığı düzeyi zamana göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle aynı örneklem grubu üzerinde bile olsa farklı zamanlarda yapılacak araştırmalarla farklı bulgulara ulaşılabilecektir.
- Araştırma değişkenlerinden çevresel belirsizlik değişkeni, yönetici algılamaları ile ilgili olduğu için subjektiflik taşıdığı göz önünde bulundurulmalıdır. Kişiden kişiye çevresel belirsizlikten etkilenme algısı farklılık gösterebilmektedir.

### 3.1.6 Verilerin İstatistiksel Analizi

Bilimsel çalışmalarda sahadan elde edilen verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Aksi takdirde çalışmadan beklenen sonuçlara ulaşılması mümkün olmayabilir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon ve bu ilişkinin etki düzeyi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s. 116);

**Tablo 3.4 Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkileri Değerlendirme Kriterleri**

r	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

**Kaynak:** Kalaycı, 2006, s. 116.

Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında ve % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliği ise “Cronbach Alpha” ile hesaplanmıştır. Cronbach’s Alpha katsayısı aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Özdamar, 2004, s. 36);

**Tablo 3.5 Cronbach’s Alpha Katsayısı Değerlendirme Kriterleri**

A	Değerlendirme
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek Güvenilir Değildir
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek Düşük Güvenilirliktedir
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek Oldukça Güvenilirdir
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	Ölçek Yüksek Derecede Güvenilirdir

**Kaynak:** Özdamar, 2004, s. 36.

### 3.2 Araştırmanın Geçerliliği, Güvenirliliği ve Ölçeklere Uygulanan Faktör Analizleri

Bu bölümde kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyi, algılanan kaynak bağımlılığı, yapısal kaynak bağımlılığı ve çevresel belirsizlik değişkenlerine ait araştırmanın geçerliliği, güvenilirliği ve ölçeklere uygulanan faktör analizleri değerlendirilmiştir.

#### 3.2.1 Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Ölçeği

“Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi” ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.879$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett analizi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) faktör yapılarını oluşturan önermeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.869>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı % 49.978 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre

“Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.6’da görülmektedir.

**Tablo 3.6 Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Etki ve Kontrol Stratejileri (Özdeğer=6.221)	Mevcut faaliyet alanında alıcı ve müşterilerin alternatif arayışlarını sonlandırma	0,743	23,104	0,861
	Mevcut faaliyet alanında ticari birlikler oluşturma veya mevcut birliklere katılma	0,729		
	İşletmeye özgü kampanyalar oluşturarak tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapma	0,724		
	Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurma	0,634		
	Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerle yasal bir zemin oluşturmak için pazarlık görüşmeleri yapma	0,610		
	Doğrudan kişisel ilişkileri geliştirmek amacıyla sosyal sorumluluk projelerine katılma	0,608		
	İnternet yoluyla sanal iletişim ağı oluşturma veya mevcut sanal pazarlama ağlarına dahil olma	0,552		
	Alternatif turizme dönük (kongre turizmi, sağlık turizmi gibi) pazarlara giriş yaparak o pazarlara yönelik ürün geliştirme	0,537		
	Rekabetin az olduğu, çok sayıda turist ve acentenin bulunduğu alternatif pazarlar arama	0,525		
	Sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirip benimseme	0,519		
	Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için toplumsal norm ve değerlere başvurma	0,485		
	Coğrafi genişlemeye gitme	0,458		
Örgütsel Tasarım (Özdeğer=2.353)	Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için departmanlar arası uyumsuzlukları önleyecek mekanizmalar kurma	0,717	13,813	0,693
	Yeni teknolojilere yatırım yapma	0,707		
	Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için işletme içinde yeni departmanlar oluşturma (halkla İlişkiler, pazarlama gibi)	0,638		
	Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için oluşturulan departmanlara işinin ehli personel ve yöneticiler atama	0,546		
Dışsal Bağlantılar Kurma (Özdeğer=1.421)	Diğer otel işletmeleri ile ortak girişimler kurma ve koalisyonlar içine girme	0,798	13,061	0,782
	Anlaşmalı seyahat acentaları veya şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurma	0,782		
	Sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan bireyleri işe alma	0,621		
	Diğer işletmelerle birleşmeye gitme	0,526		
<b>Toplam Varyans% 49.978</b>				

“*Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi*” ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler “*Etki ve kontrol stratejileri*” olarak ele alınmıştır. “*Etki ve kontrol stratejileri*” faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenirliği  $\alpha=0.861$  olarak, açıklanan varyans değeri % 23.104 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “*Örgütsel tasarım*” olarak ele alınmıştır. “*Örgütsel tasarım*” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği  $\alpha=0.693$  olarak, açıklanan varyans değeri % 13.813 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “*Dışsal bağlantılar kurma*” olarak ele alınmıştır. “*Dışsal bağlantılar kurma*” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği  $\alpha=0.782$  olarak, açıklanan varyans değeri % 13.061 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 3.2.2 Algılanan Kaynak Bağımlılığı Ölçeği

Algılanan kaynak bağımlılığı ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenirliği  $\alpha=0,741$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo analizi sonucunda KMO değerinin 0,740 olarak bulunmuştur. Bartlett analizi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) ise faktör yapılarını oluşturan önermeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiş ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 56,60 olan tek faktör oluşmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan  $\alpha$  ve açıklanan varyans değerine göre “*Algılanan Kaynak Bağımlılığı*” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.7’de görülmektedir.

**Tablo 3.7 Algılanan Kaynak Bağımlılığı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Yönetimin yaşanan bir olay sonucu; “Biz böyle olsun istemedik ama anlaşmalı olduğumuz seyahat acentaları veya şirketler bunun böyle olmasını istediler” dediği zamanlar olmuştur.	0,843	56,599	0,741
	Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler dışında otellerin, hedeflerine doğrudan katkı sağlayan başka kuruluşlar da vardır.	0,771		
	Üst yönetim, işletme ile ilgili kararlar alırken anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerin fikirlerini kullanır.	0,729		
	İşletme içi strateji ve hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasında anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler etki sahibidir.	0,653		
<b>Toplam Varyans: % 56,60</b>				



### 3.2.3 Yapısal Kaynak Bağımlılığı Ölçeği

Yapısal kaynak bağımlılığı ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,783$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Bartlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,750 olarak Bartlett değerinin ise 0,05 den küçük ve faktör yapılarını oluşturan önermeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiş olup faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 60,69 olan tek faktör oluşmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “*Yapısal Kaynak Bağımlılığı*” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.8’de görülmektedir.

**Tablo 3.8 Yapısal Kaynak Bağımlılığı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz satış yüzdesi	0,827	60,691	0,783
	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz kar yüzdesi	0,788		
	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla elde edilen karın toplam kar içindeki payı	0,772		
	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla gerçekleşen satışların toplam satıştaki oranı	0,725		
<b>Toplam Varyans: % 60,69</b>				

### 3.2.4 Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Çevresel belirsizlik ölçeğindeki 35 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,864$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Bartlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,847 olarak Bartlett değerinin ise 0,05 den küçük ve faktör yapılarını oluşturan önermeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiş olup faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 72,71 olan 6 faktör oluşmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “*Çevresel Belirsizlik*” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.9’da görülmektedir.

**Tablo 3.9 Çevresel Belirsizlik Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Hükümet ve Politikalar	Finansal politikalar	0,871	18,952	0,842
	Halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları	0,850		
	Uluslararası ticareti etkileyecek ulusal kanunlar	0,822		
	Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi	0,794		
	İthal mallar üzerindeki tarifeler	0,767		
	Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi	0,755		
	Ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler	0,718		
	İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması	0,697		
	Mevcut yasaların uygulanması	0,671		
	Vergi politikaları	0,648		
Ekonomi	Faiz oranları	0,833	15,268	0,813
	Döviz kurlarındaki değişiklikler	0,802		
	Ekonomik yapılanmaların sonuçları	0,785		
	Enflasyon oranı	0,759		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	İş, işgücü ve sendikal problemler	0,744	12,325	0,788
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi	0,862		
	Ülke içi taşımacılık sistemi	0,841		
	Eğitimli işgücünü sağlayabilme	0,797		
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları	0,724		
	Yurt dışı taşımacılık sistemi	0,700		
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	0,689		
Ürün Pazarı ve Talep	İkame ürünlerin sağlanabilirliği	0,883	10,068	0,776
	Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	0,849		
	Ürün talebi	0,823		
	Müşteri tercihleri	0,805		
Rekabet	Rakip stratejilerindeki değişimler	0,774	8,952	0,845
	Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler	0,852		
	Pazara yeni rakiplerin girmesi	0,830		
	Yabancı rekabet	0,750		
	Yerel rekabet	0,732		
	Rakip fiyatlardaki değişimler	0,697		
Teknoloji	Üretim sürecindeki değişimler	0,770	7,145	0,866
	Ürün kalitesindeki değişimler	0,745		
	Ürün değişiklikleri	0,724		
	Yeni ürün sunumları	0,701		
<b>Toplam Varyans: % 72,71</b>				

*Hükümet ve politikalar* faktörünü oluşturan 10 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,842$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 18,95 varyans oranı elde edilmiştir.

*Ekonomi* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,813$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,27 varyans oranı elde edilmiştir.

*İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar* faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,788$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 12,33 varyans oranı elde edilmiştir.

*Ürün pazarı ve talep* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,776$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 10,07 varyans oranı elde edilmiştir.

*Rekabet* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,845$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 8,95 varyans oranı elde edilmiştir.

*Teknoloji ve inovasyon* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,866$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 7,15 varyans oranı elde edilmiştir.

### 3.3 Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinden ölçek yoluyla toplanan veriler, uygun istatistikî yöntemler aracılığı ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 3.3.1 Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik, algılanan kaynak bağımlılığı, yapısal kaynak bağımlılığı ve kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyi ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.10 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Hükümet ve Politikalar	543	2,872	0,692	1,200	4,600
Ekonomi	543	2,861	0,791	1,000	4,250
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	543	2,968	0,804	1,000	4,290
Ürün Pazarı ve Talep	543	2,801	0,911	1,000	4,250
Rekabet	543	2,862	0,655	1,170	4,830
Teknoloji ve İnovasyon	543	2,832	0,916	1,000	4,750
Genel Çevresel Belirsizlik	543	2,875	0,592	1,310	4,140

Tablo 3.10'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "hükümet ve politikalar" düzeyi ortalamasının  $(2,872 \pm 0,692)$ ; "ekonomi" düzeyi ortalamasının  $(2,861 \pm 0,791)$ ; "işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar" düzeyi ortalamasının  $(2,968 \pm 0,804)$ ; "ürün pazarı ve talep" düzeyi ortalamasının  $(2,801 \pm 0,911)$ ; "rekabet" düzeyi ortalamasının  $(2,862 \pm 0,655)$ ; "teknoloji ve inovasyon" düzeyi ortalamasının  $(2,832 \pm 0,916)$  ve "genel çevresel belirsizlik" düzeyi ortalamasının  $(2,875 \pm 0,592)$  orta düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Etki ve Kontrol Stratejileri	543	2,384	0,748	1,000	4,500
Örgütsel Tasarım	543	3,318	0,854	1,000	5,000
Dışsal Bağlantılar Kurma	543	3,168	0,995	1,000	5,000
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	543	2,728	0,665	1,150	4,300

Tablo 3.11'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “etki ve kontrol stratejileri” düzeyi ortalamasının zayıf ( $2,384 \pm 0,748$ ); “örgütsel tasarım” düzeyi ortalamasının ( $3,318 \pm 0,854$ ); “dışsal bağlantılar kurma” düzeyi ortalamasının ( $3,168 \pm 0,995$ ) ve “genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi” düzeyi ortalamasının ( $2,728 \pm 0,665$ ) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.12 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Ortalaması**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	543	2,247	0,918	1,000	5,000

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ortalamasının zayıf ( $2,247 \pm 0,918$ ) düzeyde olduğu Tablo 3.12'de görülmektedir.

**Tablo 3.13 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Ortalaması**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	543	2,481	0,919	1,000	5,000

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi ortalamasının zayıf ( $2,481 \pm 0,919$ ) düzeyde olduğu Tablo 3.13'de görülmektedir.

### 3.3.2 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin demografik özelliklerine göre çevresel belirsizlik, algılanan kaynak bağımlılığı, yapısal kaynak bağımlılığı ve kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyi ortalamaları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

#### 3.3.2.1 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, sektörde çalışma süreleri, işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, işletmenin sınıfı, işletmenin statüsü, işletmede görev yapan personel sayısı ve işletmenin faaliyet süresi ele alınarak demografik özelliklerine göre ortalamaları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.14 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Hükümet ve Politikalar	Bay	379	2,853	0,705	-0,979	0,328
	Bayan	164	2,916	0,660		
Ekonomi	Bay	379	2,895	0,814	1,523	0,128
	Bayan	164	2,782	0,733		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Bay	379	2,954	0,809	-0,595	0,552
	Bayan	164	2,999	0,792		
Ürün Pazarı ve Talep	Bay	379	2,790	0,896	-0,430	0,667
	Bayan	164	2,826	0,947		
Rekabet	Bay	379	2,842	0,664	-1,093	0,275
	Bayan	164	2,909	0,633		
Teknoloji – İnovasyon	Bay	379	2,856	0,915	0,938	0,349
	Bayan	164	2,776	0,917		
Genel Çevresel Belirsizlik	Bay	379	2,869	0,607	-0,373	0,709
	Bayan	164	2,890	0,555		

Tablo 3.14'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.15 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	18-30 Yaş	162	2,853	0,693	2,501	0,083
	31-45 Yaş	299	2,839	0,687		
	46-60 Yaş	82	3,028	0,697		
Ekonomi	18-30 Yaş	162	2,846	0,789	0,311	0,733
	31-45 Yaş	299	2,851	0,806		
	46-60 Yaş	82	2,924	0,744		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	18-30 Yaş	162	2,939	0,796	1,438	0,238
	31-45 Yaş	299	2,946	0,827		
	46-60 Yaş	82	3,106	0,724		
Ürün Pazarı ve Talep	18-30 Yaş	162	2,840	0,915	0,462	0,630
	31-45 Yaş	299	2,767	0,922		
	46-60 Yaş	82	2,848	0,868		
Rekabet	18-30 Yaş	162	2,863	0,643	0,661	0,517
	31-45 Yaş	299	2,841	0,664		
	46-60 Yaş	82	2,935	0,647		
Teknoloji ve İnovasyon	18-30 Yaş	162	2,861	0,892	1,148	0,318
	31-45 Yaş	299	2,784	0,940		
	46-60 Yaş	82	2,948	0,870		
Genel Çevresel Belirsizlik	18-30 Yaş	162	2,870	0,590	1,776	0,170
	31-45 Yaş	299	2,848	0,596		
	46-60 Yaş	82	2,986	0,571		

Tablo 3.15'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.16 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	1-5 Yıl	90	2,873	0,707	0,480	0,696
	6-10 Yıl	96	2,913	0,693		
	11-15 Yıl	132	2,812	0,679		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,888	0,695		
Ekonomi	1-5 Yıl	90	2,856	0,730	0,091	0,965
	6-10 Yıl	96	2,878	0,848		
	11-15 Yıl	132	2,831	0,779		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,872	0,801		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-5 Yıl	90	3,068	0,829	1,649	0,177
	6-10 Yıl	96	3,071	0,782		
	11-15 Yıl	132	2,881	0,790		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,935	0,807		
Ürün Pazarı ve Talep	1-5 Yıl	90	2,853	0,880	1,052	0,369
	6-10 Yıl	96	2,925	0,905		
	11-15 Yıl	132	2,729	0,874		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,769	0,946		
Rekabet	1-5 Yıl	90	2,896	0,632	0,830	0,477
	6-10 Yıl	96	2,910	0,664		
	11-15 Yıl	132	2,788	0,655		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,871	0,660		
Teknoloji ve İnovasyon	1-5 Yıl	90	2,944	0,899	0,768	0,512
	6-10 Yıl	96	2,878	0,908		
	11-15 Yıl	132	2,786	0,949		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,794	0,907		
Genel Çevresel Belirsizlik	1-5 Yıl	90	2,920	0,588	1,044	0,373
	6-10 Yıl	96	2,937	0,578		
	11-15 Yıl	132	2,812	0,565		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,868	0,613		

Tablo 3.16'ya göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.17 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Hükümet ve Politikalar	1-5 Yıl	307	2,830	0,727	0,864	0,460
	6-10 Yıl	130	2,929	0,662		
	11-15 Yıl	66	2,908	0,641		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,943	0,584		
Ekonomi	1-5 Yıl	307	2,832	0,782	1,023	0,382
	6-10 Yıl	130	2,910	0,823		
	11-15 Yıl	66	2,796	0,759		
	16 Yıl ve üzeri	40	3,025	0,806		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-5 Yıl	307	2,991	0,863	0,322	0,810
	6-10 Yıl	130	2,960	0,741		
	11-15 Yıl	66	2,885	0,726		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,954	0,651		
Ürün Pazarı ve Talep	1-5 Yıl	307	2,841	0,942	0,955	0,414
	6-10 Yıl	130	2,812	0,903		
	11-15 Yıl	66	2,686	0,883		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,644	0,714		
Rekabet	1-5 Yıl	307	2,869	0,672	0,332	0,802
	6-10 Yıl	130	2,856	0,650		
	11-15 Yıl	66	2,801	0,668		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,925	0,509		
Teknoloji ve İnovasyon	1-5 Yıl	307	2,808	0,945	0,207	0,892
	6-10 Yıl	130	2,852	0,855		
	11-15 Yıl	66	2,898	0,955		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,844	0,831		
Genel Çevresel Belirsizlik	1-5 Yıl	307	2,868	0,613	0,173	0,915
	6-10 Yıl	130	2,899	0,571		
	11-15 Yıl	66	2,846	0,602		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,906	0,483		

Tablo 3.17'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.18 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hükümet ve Politikalar	Lise ve altı	112	2,987	0,716	4,141	<b>0,016</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	Önlisans	78	2,695	0,602			
	Lisans ve üstü	353	2,874	0,696			
Ekonomi	Lise ve altı	112	2,882	0,813	0,076	0,927	
	Önlisans	78	2,837	0,760			
	Lisans ve üstü	353	2,859	0,793			
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Lise ve altı	112	3,028	0,806	0,663	0,516	
	Önlisans	78	2,892	0,782			
	Lisans ve üstü	353	2,966	0,808			
Ürün Pazarı ve Talep	Lise ve altı	112	2,884	0,926	1,234	0,292	
	Önlisans	78	2,673	0,878			
	Lisans ve üstü	353	2,802	0,913			
Rekabet	Lise ve altı	112	2,930	0,585	1,945	0,144	
	Önlisans	78	2,742	0,731			
	Lisans ve üstü	353	2,867	0,656			
Teknoloji ve İnovasyon	Lise ve altı	112	2,926	0,904	1,830	0,161	
	Önlisans	78	2,670	0,944			
	Lisans ve üstü	353	2,838	0,911			
Genel Çevresel Belirsizlik	Lise ve altı	112	2,955	0,580	2,688	0,069	
	Önlisans	78	2,753	0,580			
	Lisans ve üstü	353	2,877	0,595			

Tablo 3.18'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,141$ ;  $p=0,016 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalaması ( $2,987 \pm 0,716$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalamasından ( $2,695 \pm 0,602$ ) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu düşük seviyede olan üst düzey yöneticiler eğitim durumu yüksek seviyede olanlara göre hükümet ve politikalarını daha tahmin edilebilir bulduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).



**Tablo 3.19 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Hükümet ve Politikalar	Evet	378	2,850	0,694	-1,103	0,270
	Hayır	165	2,921	0,687		
Ekonomi	Evet	378	2,857	0,830	-0,179	0,848
	Hayır	165	2,870	0,697		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Evet	378	2,964	0,842	-0,167	0,858
	Hayır	165	2,977	0,709		
Ürün Pazarı ve Talep	Evet	378	2,796	0,937	-0,168	0,866
	Hayır	165	2,811	0,851		
Rekabet	Evet	378	2,859	0,669	-0,184	0,854
	Hayır	165	2,870	0,623		
Teknoloji ve İnovasyon	Evet	378	2,817	0,929	-0,583	0,560
	Hayır	165	2,867	0,886		
Genel Çevresel Belirsizlik	Evet	378	2,865	0,612	-0,609	0,524
	Hayır	165	2,899	0,542		

Tablo 3.19'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının turizm eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.20 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	Meslek lisesi	45	2,798	0,722	0,569	0,755
	Önlisans	61	2,754	0,684		
	Lisans	207	2,897	0,669		
	Lisansüstü	12	2,783	0,772		
	Sertifikasyon programları	28	2,821	0,764		
	Yurt dışı eğitim	10	2,690	0,849		
	Diğer	15	2,960	0,750		
Ekonomi	Meslek lisesi	45	2,956	0,769	1,092	0,366
	Önlisans	61	2,750	0,847		
	Lisans	207	2,883	0,782		
	Lisansüstü	12	2,854	0,997		
	Sertifikasyon programları	28	2,964	0,999		
	Yurt dışı eğitim	10	2,325	0,866		
	Diğer	15	2,783	1,047		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Meslek lisesi	45	2,918	0,939	0,944	0,463
	Önlisans	61	3,021	0,825		
	Lisans	207	2,984	0,791		
	Lisansüstü	12	2,548	0,850		
	Sertifikasyon programları	28	3,026	0,854		
	Yurt dışı eğitim	10	2,600	1,012		
	Diğer	15	3,057	1,139		
Ürün Pazarı ve Talep	Meslek lisesi	45	2,833	0,953	0,850	0,532
	Önlisans	61	2,754	0,939		
	Lisans	207	2,810	0,907		
	Lisansüstü	12	2,250	0,833		
	Sertifikasyon programları	28	2,848	1,005		

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
	Yurt dışı eğitim	10	2,800	1,189		
	Diğer	15	3,000	1,086		
Rekabet	Meslek lisesi	45	2,948	0,683	1,266	0,272
	Önlisans	61	2,812	0,769		
	Lisans	207	2,902	0,625		
	Lisansüstü	12	2,528	0,758		
	Sertifikasyon programları	28	2,661	0,674		
	Yurt dışı eğitim	10	2,767	0,813		
	Diğer	15	2,878	0,551		
Teknoloji ve İnovasyon	Meslek lisesi	45	2,867	0,971	0,773	0,591
	Önlisans	61	2,705	0,967		
	Lisans	207	2,847	0,894		
	Lisansüstü	12	2,438	0,978		
	Sertifikasyon programları	28	3,000	0,950		
	Yurt dışı eğitim	10	2,650	1,144		
	Diğer	15	2,783	0,949		
Genel Çevresel Belirsizlik	Meslek lisesi	45	2,878	0,653	0,786	0,582
	Önlisans	61	2,811	0,620		
	Lisans	207	2,898	0,572		
	Lisansüstü	12	2,600	0,700		
	Sertifikasyon programları	28	2,875	0,683		
	Yurt dışı eğitim	10	2,651	0,874		
	Diğer	15	2,930	0,617		

Tablo 3.20'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının turizm eğitiminin türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.21 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	3 Yıldız	156	2,933	0,700	0,863	0,423
	4 Yıldız	232	2,851	0,689		
	5 Yıldız	155	2,841	0,689		
Ekonomi	3 Yıldız	156	2,835	0,787	0,702	0,496
	4 Yıldız	232	2,835	0,801		
	5 Yıldız	155	2,924	0,782		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	3 Yıldız	156	2,990	0,779	0,928	0,396
	4 Yıldız	232	3,003	0,850		
	5 Yıldız	155	2,894	0,755		
Ürün Pazarı ve Talep	3 Yıldız	156	2,797	0,856	0,087	0,917
	4 Yıldız	232	2,818	0,969		
	5 Yıldız	155	2,779	0,881		
Rekabet	3 Yıldız	156	2,860	0,647	0,004	0,996
	4 Yıldız	232	2,865	0,671		
	5 Yıldız	155	2,859	0,642		
Teknoloji ve İnovasyon	3 Yıldız	156	2,880	0,872	0,313	0,731
	4 Yıldız	232	2,806	0,960		
	5 Yıldız	155	2,823	0,894		
Genel Çevresel Belirsizlik	3 Yıldız	156	2,899	0,547	0,217	0,805
	4 Yıldız	232	2,873	0,618		
	5 Yıldız	155	2,855	0,598		

Tablo 3.21'e göre araştırmaya katılan otel şletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, şletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının şletmesinin sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.22 Araştırmaya Katılan Otel şletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin şletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	Yerli-bağımsız	369	2,849	0,697	1,356	0,248
	Yabancı-bağımsız	21	3,148	0,696		
	Yerli-zincir	80	2,864	0,670		
	Yabancı-zincir	45	2,842	0,705		
	Diğer	28	3,036	0,648		
Ekonomi	Yerli-bağımsız	369	2,861	0,793	1,054	0,378
	Yabancı-bağımsız	21	3,143	0,937		
	Yerli-zincir	80	2,853	0,742		
	Yabancı-zincir	45	2,717	0,809		
	Diğer	28	2,893	0,756		
şletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Yerli-bağımsız	369	2,957	0,808	0,274	0,895
	Yabancı-bağımsız	21	3,095	0,647		
	Yerli-zincir	80	3,005	0,827		
	Yabancı-zincir	45	2,908	0,887		
	Diğer	28	3,010	0,673		
Ürün Pazarı ve Talep	Yerli-bağımsız	369	2,774	0,906	1,031	0,390
	Yabancı-bağımsız	21	2,726	0,858		
	Yerli-zincir	80	2,863	0,872		
	Yabancı-zincir	45	2,750	1,053		
	Diğer	28	3,107	0,872		
Rekabet	Yerli-bağımsız	369	2,843	0,658	0,262	0,902
	Yabancı-bağımsız	21	2,905	0,627		
	Yerli-zincir	80	2,883	0,642		
	Yabancı-zincir	45	2,922	0,720		
	Diğer	28	2,917	0,578		
Teknoloji ve İnovasyon	Yerli-bağımsız	369	2,837	0,933	1,661	0,158
	Yabancı-bağımsız	21	3,000	0,905		
	Yerli-zincir	80	2,794	0,847		
	Yabancı-zincir	45	2,600	0,936		
	Diğer	28	3,125	0,792		
Genel Çevresel Belirsizlik	Yerli-bağımsız	369	2,861	0,594	0,905	0,460
	Yabancı-bağımsız	21	3,030	0,575		
	Yerli-zincir	80	2,886	0,571		
	Yabancı-zincir	45	2,817	0,646		
	Diğer	28	3,012	0,540		

Tablo 3.22'ye göre araştırmaya katılan otel şletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, şletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının şletmesinin statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.23 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	1-50 Kişi	263	2,908	0,697	0,747	0,524
	51-100 Kişi	97	2,786	0,704		
	101-150 Kişi	45	2,862	0,622		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,866	0,698		
Ekonomi	1-50 Kişi	263	2,837	0,779	1,699	0,166
	51-100 Kişi	97	2,964	0,761		
	101-150 Kişi	45	2,661	0,703		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,899	0,853		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-50 Kişi	263	3,011	0,794	0,639	0,590
	51-100 Kişi	97	2,962	0,856		
	101-150 Kişi	45	2,864	0,732		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,924	0,808		
Ürün Pazarı ve Talep	1-50 Kişi	263	2,771	0,869	1,156	0,326
	51-100 Kişi	97	2,822	1,031		
	101-150 Kişi	45	3,033	0,860		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,766	0,914		
Rekabet	1-50 Kişi	263	2,838	0,641	0,597	0,617
	51-100 Kişi	97	2,849	0,688		
	101-150 Kişi	45	2,974	0,642		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,879	0,662		
Teknoloji ve İnovasyon	1-50 Kişi	263	2,838	0,884	0,042	0,989
	51-100 Kişi	97	2,825	0,966		
	101-150 Kişi	45	2,867	0,924		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,815	0,945		
Genel Çevresel Belirsizlik	1-50 Kişi	263	2,885	0,569	0,053	0,984
	51-100 Kişi	97	2,861	0,634		
	101-150 Kişi	45	2,879	0,550		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,867	0,621		

Tablo 3.23'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.24 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeylerinin İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hükümet ve Politikalar	1-5 Yıl	134	2,737	0,737	3,898	<b>0,009</b>	<b>4 &gt; 1</b>
	6-10 Yıl	103	2,790	0,631			
	11-15 Yıl	80	2,929	0,691			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,969	0,677			
Ekonomi	1-5 Yıl	134	2,802	0,761	0,582	0,627	
	6-10 Yıl	103	2,879	0,833			
	11-15 Yıl	80	2,813	0,779			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,904	0,796			
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-5 Yıl	134	2,910	0,857	1,611	0,186	
	6-10 Yıl	103	2,871	0,769			
	11-15 Yıl	80	2,946	0,803			
	16 Yıl ve üzeri	226	3,054	0,783			
Ürün Pazarı ve Talep	1-5 Yıl	134	2,780	0,942	0,505	0,679	
	6-10 Yıl	103	2,818	0,927			
	11-15 Yıl	80	2,700	0,926			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,841	0,882			
Rekabet	1-5 Yıl	134	2,813	0,715	1,251	0,290	
	6-10 Yıl	103	2,817	0,615			
	11-15 Yıl	80	2,819	0,639			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,926	0,638			
Teknoloji ve İnovasyon	1-5 Yıl	134	2,737	0,972	1,836	0,140	
	6-10 Yıl	103	2,874	0,893			
	11-15 Yıl	80	2,694	0,902			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,918	0,891			
Genel Çevresel Belirsizlik	1-5 Yıl	134	2,797	0,627	2,246	0,082	
	6-10 Yıl	103	2,834	0,585			
	11-15 Yıl	80	2,847	0,586			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,951	0,570			

Tablo 3.24'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar puanları ortalamalarının işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,898$ ;  $p=0,009<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. İşletmesinin faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalaması ( $2,969 \pm 0,677$ ), işletmesinin faaliyet süresi 1-5 yıl olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalamasından ( $2,737 \pm 0,737$ ) daha yüksek bulunmuştur. Otel işletmelerinde uzun süredir çalışan üst düzey yöneticilerin kısa süredir çalışanlara göre hükümet ve politikalarını daha tahmin edilebilir bulduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre

anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### 3.3.2.2 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı düzeylerinin cinsiyet, yaş, sektörde çalışma süreleri, işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, işletmenin sınıfı, işletmenin statüsü, işletmede görev yapan personel sayısı ve işletmenin faaliyet süresi ele alınarak demografik özelliklerine göre ortalamaları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.25 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Bay	379	2,295	0,936	1,842	0,066
	Bayan	164	2,137	0,867		

Tablo 3.25'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.26 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Yaş Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	18-30 Yaş	162	2,292	0,914	1,108	0,331
	31-45 Yaş	299	2,197	0,897		
	46-60 Yaş	82	2,345	0,997		

Tablo 3.26'ya göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.27 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	1-5 Yıl	90	2,247	0,912	0,657	0,579
	6-10 Yıl	96	2,318	0,946		
	11-15 Yıl	132	2,157	0,896		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,270	0,923		

Tablo 3.27'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.28 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	1-5 Yıl	307	2,256	0,942	0,678	0,566
	6-10 Yıl	130	2,162	0,846		
	11-15 Yıl	66	2,311	1,015		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,356	0,780		

Tablo 3.28'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.29 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Lise ve altı	112	2,442	0,951	6,426	0,002	1 > 2 3 > 2
	Önlisans	78	1,962	0,770			
	Lisans ve üstü	353	2,249	0,923			

Tablo 3.29'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,426$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalaması ( $2,442 \pm 0,951$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalamasından ( $1,962 \pm 0,770$ ) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans ve üstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalaması ( $2,249 \pm 0,923$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalamasından ( $1,962 \pm 0,770$ ) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu düşük seviyede olan (lise ve altı) üst düzey yöneticilerin, sektörel tecrübeden kaynaklı olarak eğitim durumu yüksek seviyede (önlisans) olanlara göre

algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında eğitim durumu lisans ve üstü olan üst düzey yöneticilerin ise daha düşük düzeyde (önlisans) eğitim durumu olan üst düzey yöneticilere göre nitelikli eğitimden kaynaklı algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.30 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Evet	378	2,239	0,921	-0,326	0,745
	Hayır	165	2,267	0,914		

Tablo 3.30'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının turizm eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.31 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Meslek lisesi	45	2,083	0,735	1,760	0,106
	Önlisans	61	2,168	0,843		
	Lisans	207	2,280	0,976		
	Lisansüstü	12	1,688	0,650		
	Sertifikasyon programları	28	2,455	1,021		
	Yurt dışı eğitim	10	2,050	0,725		
	Diğer	15	2,583	0,880		

Tablo 3.31'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının turizm eğitiminin türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.32 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	3 Yıldız	156	2,264	0,886	0,053	0,949
	4 Yıldız	232	2,247	0,952		
	5 Yıldız	155	2,231	0,903		

Tablo 3.32'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinin sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi



(ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.33 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Yerli-bağımsız	369	2,273	0,941	1,013	0,400
	Yabancı-bağımsız	21	2,083	0,672		
	Yerli-zincir	80	2,091	0,793		
	Yabancı-zincir	45	2,311	0,992		
	Diğer	28	2,375	0,973		

Tablo 3.33'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinin statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.34 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	1-50 Kişi	263	2,283	0,903	0,566	0,637
	51-100 Kişi	97	2,150	1,016		
	101-150 Kişi	45	2,194	0,911		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,265	0,879		

Tablo 3.34'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.35 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	1-5 Yıl	134	2,138	0,926	1,137	0,333
	6-10 Yıl	103	2,248	0,934		
	11-15 Yıl	80	2,222	0,960		
	16 Yıl ve üzeri	226	2,321	0,889		

Tablo 3.35'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### 3.3.2.3 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı düzeylerinin cinsiyet, yaş, sektörde çalışma süreleri, işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, işletmenin sınıfı, işletmenin statüsü, işletmede görev yapan personel sayısı ve işletmenin faaliyet süresi ele alınarak demografik özelliklerine göre ortalamaları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.36 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	T	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Bay	379	2,520	0,929	1,518	0,130
	Bayan	164	2,390	0,890		

Tablo 3.36'ya göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.37 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	18-30 Yaş	162	2,520	0,911	1,022	0,361
	31-45 Yaş	299	2,433	0,895		
	46-60 Yaş	82	2,579	1,012		

Tablo 3.37'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.38 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	1-5 Yıl	90	2,503	1,025	0,348	0,791
	6-10 Yıl	96	2,526	0,872		
	11-15 Yıl	132	2,413	0,893		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,493	0,912		

Tablo 3.38'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.39 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmede alışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	1-5 Yıl	307	2,475	0,962	0,137	0,938
	6-10 Yıl	130	2,492	0,868		
	11-15 Yıl	66	2,443	0,880		
	16 Yıl ve zeri	40	2,556	0,819		

Tablo 3.39'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.40 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Lise ve altı	112	2,654	0,927	4,445	0,012	1>2
	nlisans	78	2,253	0,846			
	Lisans ve st	353	2,477	0,922			

Tablo 3.40'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,445$ ;  $p=0,012<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalaması ( $2,654 \pm 0,927$ ), eğitim durumu nlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalamasından ( $2,253 \pm 0,846$ ) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu düşük seviyede olan üst düzey yöneticilerin, eğitim durumu yüksek seviyede olanlara göre yapısal kaynak bağımlılığı düzeyinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.41 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Evet	378	2,462	0,914	-0,722	0,470
	Hayır	165	2,524	0,931		

Tablo 3.41'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının turizm eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.42 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Meslek lisesi	45	2,228	0,866	3,393	0,003	7 > 1 7 > 2 7 > 4
	Önlisans	61	2,340	0,820			
	Lisans	207	2,489	0,919			
	Lisansüstü	12	1,979	0,836			
	Sertifikasyon programları	28	2,813	1,008			
	Yurt dışı eğitim	10	2,325	0,866			
	Diğer	15	3,117	0,812			

Tablo 3.42'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının turizm eğitiminin türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,393$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalaması ( $3,117 \pm 0,812$ ), turizm eğitiminin türü meslek lisesi olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalamasından ( $2,228 \pm 0,866$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalaması ( $3,117 \pm 0,812$ ), turizm eğitiminin türü önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalamasından ( $2,340 \pm 0,820$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalaması ( $3,117 \pm 0,812$ ), turizm eğitiminin türü lisansüstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalamasından ( $1,979 \pm 0,836$ ) daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 3.43 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	3 Yıldız	156	2,498	0,973	0,214	0,807
	4 Yıldız	232	2,452	0,897		
	5 Yıldız	155	2,508	0,899		

Tablo 3.43'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinin sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.44 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Yerli-bağımsız	369	2,469	0,929	1,359	0,247
	Yabancı-bağımsız	21	2,405	0,804		
	Yerli-zincir	80	2,463	0,894		
	Yabancı-zincir	45	2,411	0,914		
	Diğer	28	2,866	0,909		

Tablo 3.44'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinin statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.45 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	1-50 Kişi	263	2,512	0,928	1,320	0,267
	51-100 Kişi	97	2,322	0,963		
	101-150 Kişi	45	2,444	0,763		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,545	0,912		

Tablo 3.45'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.46 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	1-5 Yıl	134	2,358	0,977	2,372	0,069
	6-10 Yıl	103	2,638	0,872		
	11-15 Yıl	80	2,369	0,914		
	16 Yıl ve üzeri	226	2,522	0,896		

Tablo 3.46'ya göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı puanları ortalamalarının işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### 3.3.2.4 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeylerinin cinsiyet, yaş, sektörde çalışma süreleri, işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, işletmenin sınıfı, işletmenin statüsü, işletmede görev yapan personel sayısı ve işletmenin faaliyet süresi ele alınarak demografik özelliklerine göre ortalamaları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.47 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	Bay	379	2,415	0,757	1,445	0,149
	Bayan	164	2,314	0,724		
Örgütsel Tasarım	Bay	379	3,329	0,873	0,457	0,648
	Bayan	164	3,293	0,811		
Dışsal Bağlantılar Kurma	Bay	379	3,176	1,008	0,264	0,792
	Bayan	164	3,151	0,966		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Bay	379	2,750	0,661	1,170	0,242
	Bayan	164	2,677	0,674		

Tablo 3.47'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.48 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Yaş Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	18-30 Yaş	162	2,413	0,714	1,071	0,343
	31-45 Yaş	299	2,345	0,746		
	46-60 Yaş	82	2,471	0,817		
Örgütsel Tasarım	18-30 Yaş	162	3,378	0,862	2,179	0,114
	31-45 Yaş	299	3,252	0,877		
	46-60 Yaş	82	3,442	0,731		
Dışsal Bağlantılar Kurma	18-30 Yaş	162	3,239	1,042	0,647	0,524
	31-45 Yaş	299	3,129	0,990		
	46-60 Yaş	82	3,171	0,917		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	18-30 Yaş	162	2,771	0,667	1,570	0,209
	31-45 Yaş	299	2,683	0,671		
	46-60 Yaş	82	2,805	0,635		

Tablo 3.48'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.49 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	1-5 Yıl	90	2,423	0,784	0,201	0,895
	6-10 Yıl	96	2,392	0,664		
	11-15 Yıl	132	2,346	0,774		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,388	0,755		
Örgütsel Tasarım	1-5 Yıl	90	3,269	0,910	0,396	0,756
	6-10 Yıl	96	3,310	0,834		
	11-15 Yıl	132	3,280	0,880		
	16 Yıl ve üzeri	225	3,363	0,826		
Dışsal Bağlantılar Kurma	1-5 Yıl	90	3,178	1,110	0,190	0,903
	6-10 Yıl	96	3,172	0,874		
	11-15 Yıl	132	3,216	1,050		
	16 Yıl ve üzeri	225	3,134	0,967		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	1-5 Yıl	90	2,743	0,729	0,065	0,979
	6-10 Yıl	96	2,732	0,591		
	11-15 Yıl	132	2,707	0,718		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,732	0,639		

Tablo 3.49'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.50 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	1-5 Yıl	307	2,399	0,770	0,685	0,561
	6-10 Yıl	130	2,316	0,717		
	11-15 Yıl	66	2,385	0,713		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,494	0,736		
Örgütsel Tasarım	1-5 Yıl	307	3,361	0,860	1,526	0,207
	6-10 Yıl	130	3,219	0,754		
	11-15 Yıl	66	3,224	1,030		
	16 Yıl ve üzeri	40	3,469	0,768		
Dışsal Bağlantılar Kurma	1-5 Yıl	307	3,196	1,009	0,226	0,878
	6-10 Yıl	130	3,135	0,961		
	11-15 Yıl	66	3,102	1,052		
	16 Yıl ve üzeri	40	3,169	0,921		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	1-5 Yıl	307	2,751	0,683	0,894	0,444
	6-10 Yıl	130	2,660	0,633		
	11-15 Yıl	66	2,696	0,685		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,824	0,587		

Tablo 3.50'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.51 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Etki ve Kontrol Stratejileri	Lise ve altı	112	2,520	0,766	7,266	0,001	1 > 2 3 > 2
	Önlisans	78	2,112	0,662			
	Lisans ve üstü	353	2,402	0,747			
Örgütsel Tasarım	Lise ve altı	112	3,498	0,839	5,365	0,005	1 > 2
	Önlisans	78	3,090	0,804			
	Lisans ve üstü	353	3,312	0,859			
Dışsal Bağlantılar Kurma	Lise ve altı	112	3,246	1,016	0,608	0,545	
	Önlisans	78	3,087	0,949			
	Lisans ve üstü	353	3,162	0,999			
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Lise ve altı	112	2,861	0,640	6,880	0,001	1 > 2 3 > 2
	Önlisans	78	2,503	0,635			
	Lisans ve üstü	353	2,736	0,669			

Tablo 3.51'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,266$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-



hoc testi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalaması ( $2,520 \pm 0,766$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalamasından ( $2,112 \pm 0,662$ ) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans ve üstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalaması ( $2,402 \pm 0,747$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalamasından ( $2,112 \pm 0,662$ ) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu düşük seviyede olan üst düzey yöneticilerin, eğitim durumu yüksek seviyede olanlara göre etki ve kontrol stratejileri ile örgütsel tasarım düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilirken, eğitim durumu düşük seviyede olan üst düzey yöneticilerin genel olarak kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini eğitim durumu yüksek seviyede olanlara göre daha iyi algıladıkları belirtilebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,365$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalaması ( $3,498 \pm 0,839$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalamasından ( $3,090 \pm 0,804$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,880$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $2,861 \pm 0,640$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,503 \pm 0,635$ ) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans ve üstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $2,736 \pm 0,669$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,503 \pm 0,635$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.52 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	Evet	378	2,381	0,753	-0,164	0,870
	Hayır	165	2,392	0,740		
Örgütsel Tasarım	Evet	378	3,329	0,831	0,463	0,643
	Hayır	165	3,292	0,906		
Dışsal Bağlantılar Kurma	Evet	378	3,174	1,017	0,209	0,835
	Hayır	165	3,155	0,945		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Evet	378	2,729	0,669	0,071	0,944
	Hayır	165	2,725	0,658		

Tablo 3.52'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının turizm eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.53 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin Turizm Eğitiminin Türüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Etki ve Kontrol Stratejileri	Meslek lisesi	45	2,169	0,697	3,439	<b>0,003</b>	7 > 1 7 > 4
	Önlisans	61	2,238	0,690			
	Lisans	207	2,427	0,770			
	Lisansüstü	12	1,944	0,642			
	Sertifikaasyon programları	28	2,649	0,743			
	Yurt dışı eğitim	10	2,342	0,523			
	Diğer	15	2,844	0,775			
Örgütsel Tasarım	Meslek lisesi	45	3,189	0,814	2,525	<b>0,021</b>	5 > 1 7 > 1 5 > 2 7 > 2 5 > 4 7 > 4
	Önlisans	61	3,184	0,741			
	Lisans	207	3,337	0,847			
	Lisansüstü	12	2,958	1,196			
	Sertifikaasyon programları	28	3,652	0,737			
	Yurt dışı eğitim	10	3,575	0,578			
	Diğer	15	3,767	0,704			
Dışsal Bağlantılar Kurma	Meslek lisesi	45	2,989	1,010	4,391	<b>0,000</b>	7 > 1 7 > 2 7 > 3 7 > 4
	Önlisans	61	3,098	0,847			
	Lisans	207	3,128	1,009			
	Lisansüstü	12	2,646	1,517			
	Sertifikaasyon programları	28	3,536	0,769			
	Yurt dışı eğitim	10	3,525	1,133			
	Diğer	15	4,183	0,984			
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Meslek Lisesi	45	2,537	0,634	4,960	<b>0,000</b>	5 > 1 7 > 1 7 > 2 7 > 3 5 > 4 7 > 4
	Önlisans	61	2,599	0,590			
	Lisans	207	2,749	0,673			
	Lisansüstü	12	2,288	0,816			
	Sertifikaasyon programları	28	3,027	0,542			
	Yurt dışı eğitim	10	2,825	0,617			
	Diğer	15	3,297	0,627			

Tablo 3.53'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri puanları ortalamalarının turizm eğitiminin türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,439$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalaması ( $2,844 \pm 0,775$ ), turizm eğitiminin türü meslek lisesi olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalamasından ( $2,169 \pm 0,697$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalaması ( $2,844 \pm 0,775$ ), turizm eğitiminin türü lisansüstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri ortalamasından ( $1,944 \pm 0,642$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım puanları ortalamalarının turizm eğitiminin türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,525$ ;  $p=0,021<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Turizm eğitiminin türü sertifikasyon programları olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalaması ( $3,652 \pm 0,737$ ), turizm eğitiminin türü meslek lisesi olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalamasından ( $3,189 \pm 0,814$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalaması ( $3,767 \pm 0,704$ ), turizm eğitiminin türü meslek lisesi olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalamasından ( $3,189 \pm 0,814$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü sertifikasyon programları olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalaması ( $3,652 \pm 0,737$ ), turizm eğitiminin türü önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalamasından ( $3,184 \pm 0,741$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalaması ( $3,767 \pm 0,704$ ), turizm eğitiminin türü önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalamasından ( $3,184 \pm 0,741$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü sertifikasyon programları olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalaması ( $3,652 \pm 0,737$ ), turizm eğitiminin türü lisansüstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalamasından ( $2,958 \pm 1,196$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalaması ( $3,767 \pm 0,704$ ), turizm eğitiminin türü lisansüstü olan otel

işletmeleri yöneticilerinin örgütsel tasarım ortalamasından ( $2,958 \pm 1,196$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma puanları ortalamalarının turizm eğitiminin türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,391$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalaması ( $4,183 \pm 0,984$ ), turizm eğitiminin türü meslek lisesi olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalamasından ( $2,989 \pm 1,010$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalaması ( $4,183 \pm 0,984$ ), turizm eğitiminin türü önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalamasından ( $3,098 \pm 0,847$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalaması ( $4,183 \pm 0,984$ ), turizm eğitiminin türü lisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalamasından ( $3,128 \pm 1,009$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalaması ( $4,183 \pm 0,984$ ), turizm eğitiminin türü lisansüstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin dışsal bağlantılar kurma ortalamasından ( $2,646 \pm 1,517$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının turizm eğitiminin türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,960$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Turizm eğitiminin türü sertifikasyon programları olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $3,027 \pm 0,542$ ), turizm eğitiminin türü meslek lisesi olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,537 \pm 0,634$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $3,297 \pm 0,627$ ), turizm eğitiminin türü meslek lisesi olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,537 \pm 0,634$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $3,297 \pm 0,627$ ), turizm eğitiminin türü önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak

bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,599 \pm 0,590$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $3,297 \pm 0,627$ ), turizm eğitiminin türü lisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,749 \pm 0,673$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü sertifikasyon programları olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $3,027 \pm 0,542$ ), turizm eğitiminin türü lisansüstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,288 \pm 0,816$ ) daha yüksek bulunmuştur. Turizm eğitiminin türü diğer olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalaması ( $3,297 \pm 0,627$ ), turizm eğitiminin türü lisansüstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamasından ( $2,288 \pm 0,816$ ) daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 3.54 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmesinin Sınıfına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	3 Yıldız	156	2,379	0,760	0,015	0,985
	4 Yıldız	232	2,391	0,740		
	5 Yıldız	155	2,381	0,752		
Örgütsel Tasarım	3 Yıldız	156	3,247	0,883	0,820	0,441
	4 Yıldız	232	3,359	0,850		
	5 Yıldız	155	3,329	0,831		
Dışsal Bağlantılar Kurma	3 Yıldız	156	3,051	1,017	1,603	0,202
	4 Yıldız	232	3,233	0,978		
	5 Yıldız	155	3,189	0,992		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	3 Yıldız	156	2,687	0,696	0,462	0,631
	4 Yıldız	232	2,753	0,641		
	5 Yıldız	155	2,732	0,670		

Tablo 3.54'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının işletmesinin sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.55 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmesinin Statüsüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	Yerli-bağımsız	369	2,375	0,744	0,600	0,662
	Yabancı-bağımsız	21	2,262	0,746		
	Yerli-zincir	80	2,379	0,791		
	Yabancı-zincir	45	2,417	0,773		
	Diğer	28	2,569	0,644		
Örgütsel Tasarım	Yerli-bağımsız	369	3,321	0,870	0,399	0,809
	Yabancı-bağımsız	21	3,191	0,698		
	Yerli-zincir	80	3,303	0,874		
	Yabancı-zincir	45	3,283	0,834		
	Diğer	28	3,482	0,745		
Dışsal Bağlantılar Kurma	Yerli-bağımsız	369	3,181	0,984	0,615	0,652
	Yabancı-bağımsız	21	2,881	1,158		
	Yerli-zincir	80	3,150	1,040		
	Yabancı-zincir	45	3,139	0,997		
	Diğer	28	3,313	0,902		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Yerli-bağımsız	369	2,725	0,654	0,765	0,548
	Yabancı-bağımsız	21	2,571	0,698		
	Yerli-zincir	80	2,718	0,723		
	Yabancı-zincir	45	2,734	0,695		
	Diğer	28	2,900	0,575		

Tablo 3.55'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının işletmesinin statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.56 Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin İşletmesinde Görev Yapan Personel Sayısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	1-50 Kişi	263	2,405	0,731	0,947	0,418
	51-100 Kişi	97	2,280	0,801		
	101-150 Kişi	45	2,339	0,748		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,433	0,742		
Örgütsel Tasarım	1-50 Kişi	263	3,339	0,882	0,312	0,817
	51-100 Kişi	97	3,245	0,868		
	101-150 Kişi	45	3,350	0,710		
	151 ve Daha fazla kişi	138	3,319	0,838		
Dışsal Bağlantılar Kurma	1-50 Kişi	263	3,127	1,001	1,238	0,295
	51-100 Kişi	97	3,103	1,002		
	101-150 Kişi	45	3,406	0,975		
	151 ve Daha fazla kişi	138	3,214	0,982		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	1-50 Kişi	263	2,737	0,660	0,787	0,502
	51-100 Kişi	97	2,638	0,675		
	101-150 Kişi	45	2,754	0,647		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,766	0,676		

Tablo 3.56'ya göre araştırmaya katılan otel şletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının şletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.57 Araştırmaya Katılan Otel şletmeleri Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeylerinin şletmesinin Faaliyet Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etki ve Kontrol Stratejileri	1-5 Yıl	134	2,320	0,767	0,624	0,600
	6-10 Yıl	103	2,435	0,775		
	11-15 Yıl	80	2,353	0,754		
	16 Yıl ve üzeri	226	2,410	0,723		
Örgütsel Tasarım	1-5 Yıl	134	3,351	0,871	0,179	0,911
	6-10 Yıl	103	3,323	0,866		
	11-15 Yıl	80	3,263	0,883		
	16 Yıl ve üzeri	226	3,316	0,832		
Dışsal Bağlantılar Kurma	1-5 Yıl	134	3,026	1,050	1,270	0,284
	6-10 Yıl	103	3,180	0,977		
	11-15 Yıl	80	3,216	1,045		
	16 Yıl ve üzeri	226	3,230	0,948		
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	1-5 Yıl	134	2,668	0,703	0,610	0,609
	6-10 Yıl	103	2,762	0,699		
	11-15 Yıl	80	2,708	0,660		
	16 Yıl ve üzeri	226	2,756	0,629		

Tablo 3.57'ye göre araştırmaya katılan otel şletmeleri yöneticilerinin etki ve kontrol stratejileri, örgütsel tasarım, dışsal bağlantılar kurma, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi puanları ortalamalarının şletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### 3.3.3 Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmaya katılan otel şletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik, algılanan kaynak bağımlılığı, yapısal kaynak bağımlılığı ve kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyinden oluşan değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenerek değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.58 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik ve Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		Etki ve Kontrol Stratejileri	Örgütsel Tasarım	Dışsal Bağlantılar Kurma	Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi
Hükümet ve Politikalar	r	0,359	0,064	0,091	0,286
	p	<b>0,000**</b>	0,138	<b>0,034*</b>	<b>0,000**</b>
Ekonomi	r	0,177	-0,024	-0,031	0,104
	p	<b>0,000**</b>	0,572	0,465	<b>0,016*</b>
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	r	0,265	-0,009	0,001	0,177
	p	<b>0,000**</b>	0,827	0,974	<b>0,000**</b>
Ürün Pazarı ve Talep	r	0,268	0,040	0,040	0,203
	p	<b>0,000**</b>	0,348	0,354	<b>0,000**</b>
Rekabet	r	0,213	-0,030	0,043	0,149
	p	<b>0,000**</b>	0,481	0,314	<b>0,000**</b>
Teknoloji ve İnovasyon	r	0,328	-0,047	0,016	0,214
	p	<b>0,000**</b>	0,278	0,714	<b>0,000**</b>
Genel Çevresel Belirsizlik	r	0,365	0,008	0,044	0,261
	p	<b>0,000**</b>	0,850	0,306	<b>0,000**</b>

Tablo 3.58'e göre elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Hükümet ve politikalar ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,359$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hükümet ve politikalar arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.

Hükümet ve politikalar ile örgütsel tasarım arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Hükümet ve politikalar ile dışsal bağlantılar kurma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,091$ ;  $p=0,034<0,05$ ). Buna göre hükümet ve politikalar arttıkça dışsal bağlantılar kurma artmaktadır.

Hükümet ve politikalar ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,286$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hükümet ve politikalar arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır.

Ekonomi ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,177$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre ekonomi arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.

Ekonomi ile örgütsel tasarım arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ekonomi ile dışsal bağlantılar kurma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.



Ekonomi ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,104$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Buna göre ekonomi arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır.

İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,265$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.

İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile örgütsel tasarım arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile dışsal bağlantılar kurma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,177$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır.

Ürün pazarı ve talep ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,268$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.

Ürün pazarı ve talep ile örgütsel tasarım arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ürün pazarı ve talep ile dışsal bağlantılar kurma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ürün pazarı ve talep ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,203$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır.

Rekabet ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,213$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre rekabet arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.

Rekabet ile örgütsel tasarım arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Rekabet ile dışsal bağlantılar kurma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Rekabet ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,149$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre rekabet arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır.

Teknoloji ve inovasyon ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,328$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre teknoloji ve inovasyon arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.

Teknoloji ve inovasyon ile örgütsel tasarım arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Teknoloji ve inovasyon ile dışsal bağlantılar kurma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Teknoloji- inovasyon ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,214$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre teknoloji ve inovasyon arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır.

Genel çevresel belirsizlik ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,365$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.

Genel çevresel belirsizlik ile dışsal bağlantılar kurma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Genel çevresel belirsizlik ile örgütsel tasarım arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Genel çevresel belirsizlik ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,261$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır.

**Tablo 3.59 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik ve Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		<b>Algılanan Kaynak Bağımlılığı</b>
Hükümet ve Politikalar	r	0,332
	p	<b>0,000**</b>
Ekonomi	r	0,139
	p	<b>0,001**</b>
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	r	0,224
	p	<b>0,000**</b>
Ürün Pazarı ve Talep	r	0,245
	p	<b>0,000**</b>
Rekabet	r	0,201
	p	<b>0,000**</b>
Teknoloji ve İnovasyon	r	0,272
	p	<b>0,000**</b>
Genel Çevresel Belirsizlik	r	0,322
	p	<b>0,000**</b>

Tablo 3.59'a göre elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Hükümet ve politikalar ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,332$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hükümet ve politikalar arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Ekonomi ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,139$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Buna göre ekonomi arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,224$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Ürün pazarı ve talep ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,245$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Rekabet ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,201$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre rekabet arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Teknoloji ve inovasyon ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,272$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre teknoloji ve inovasyon arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Genel çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,322$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

**Tablo 3.60 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik ve Yapısal Kaynak Bağımlılığı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		Yapısal Kaynak Bağımlılığı
Hükümet ve Politikalar	r	0,392
	p	<b>0,000**</b>
Ekonomi	r	0,180
	p	<b>0,000**</b>
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	r	0,298
	p	<b>0,000**</b>
Ürün Pazarı ve Talep	r	0,371
	p	<b>0,000**</b>
Rekabet	r	0,260
	p	<b>0,000**</b>
Teknoloji ve İnovasyon	r	0,386
	p	<b>0,000**</b>
Genel Çevresel Belirsizlik	r	0,422
	p	<b>0,000**</b>

Tablo 3.60'a göre elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Hükümet ve politikalar ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,392$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hükümet ve politikalar arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Ekonomi ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,18$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre ekonomi arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,298$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Ürün pazarı ve talep ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,371$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Rekabet ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,26$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre rekabet arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Teknoloji ve inovasyon ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,386$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre teknoloji ve inovasyon arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Genel çevresel belirsizlik ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,422$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

### **3.3.4 Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri**

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik, algılanan kaynak bağımlılığı, yapısal kaynak bağımlılığı ve kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyi değişkenleri arasındaki regresyon analizleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

#### **3.3.4.1 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeyleri ile kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyi arasındaki ilişki hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.61 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Sabit	1,883	13,748	0,000	39,691	<b>0,000</b>	0,067
	Genel Çevresel Belirsizlik	0,294	6,300	<b>0,000</b>			

Tablo 3.61'e göre genel çevresel belirsizlik ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=39,691; p=0,000<0,05). Genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,067). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,294). Bu sonuç, “çevresel belirsizlik düzeyi, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır” şeklinde kurulan H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile çevresel belirsizlik faktörlerinde yaşanan artışlar, örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini de arttırmaktadır.

**Tablo 3.62 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Etki ve Kontrol Stratejileri Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Etki ve Kontrol Stratejileri	Sabit	1,140	6,982	0,000	16,690	<b>0,000</b>	0,148
	Hükümet ve Politikalar	0,267	4,488	<b>0,000</b>			
	Ekonomi	0,053	1,283	0,200			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	0,015	0,286	0,775			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,021	0,435	0,664			
	Rekabet	-0,073	-1,143	0,253			
	Teknoloji ve İnovasyon	0,153	3,280	<b>0,001</b>			

Tablo 3.62'ye göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile etki ve kontrol stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=16,690; p=0,000<0,05). Etki ve kontrol stratejileri düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,148). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi ( $\beta$ =0,267) ile teknoloji ve inovasyon düzeyi ( $\beta$ =0,153) etki ve kontrol stratejileri düzeyini arttırmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi düzeyi (p=0,200>0,05), işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi (p=0,775>0,05),

ürün pazarı ve talep düzeyi ( $p=0,664>0,05$ ) ile rekabet düzeyi ( $p=0,253>0,05$ ) etki ve kontrol stratejileri düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 3.63 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Örgütsel Tasarım Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Tasarım	Sabit	3,300	16,421	0,000	1,885	0,081	0,010
	Hükümet ve Politikalar	0,161	2,206	0,028			
	Ekonomi	-0,014	-0,280	0,780			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	-0,046	-0,732	0,464			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,097	1,652	0,099			
	Rekabet	-0,076	-0,972	0,331			
	Teknoloji ve İnovasyon	-0,113	-1,979	0,048			

Tablo 3.63'e göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile örgütsel tasarım arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,885$ ;  $p=0,081>0,050$ ).

**Tablo 3.64 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Dışsal Bağlantılar Kurma Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Dışsal Bağlantılar Kurma	Sabit	2,792	15,357	0,000	4,527	<b>0,034</b>	0,006
	Hükümet ve Politikalar	0,131	2,128	<b>0,034</b>			

Tablo 3.64'e göre hükümet ve politikalar ile dışsal bağlantılar kurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan *stepwise* regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,527$ ;  $p=0,034<0,05$ ). Dışsal bağlantılar kurma düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,006$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi, dışsal bağlantılar kurma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,131$ ).

**Tablo 3.65 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Sabit	1,926	12,751	0,000	8,632	<b>0,000</b>	0,078
	Hükümet ve Politikalar	0,235	4,265	<b>0,000</b>			
	Ekonomi	0,018	0,470	0,639			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	-0,019	-0,393	0,694			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,033	0,744	0,457			
	Rekabet	-0,045	-0,759	0,448			
	Teknoloji ve İnovasyon	0,059	1,376	0,169			

Tablo 3.65'e göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=8,632$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,078$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,235$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi düzeyi ( $p=0,639>0,05$ ), işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi ( $p=0,694>0,05$ ), ürün pazarı ve talep düzeyi ( $p=0,457>0,05$ ), rekabet düzeyi ( $p=0,448>0,05$ ) ve teknoloji ve inovasyon düzeyi ( $p=0,169>0,05$ ) genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini etkilememektedir.

Bu sonuç, “çevresel belirsizlik düzeyinin alt boyutları, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır” şeklinde kurulan H2 hipotezinin (sadece hükümet ve politikalar bakımından) kısmen desteklendiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile hükümet ve politikalar faktöründe yaşanan artışlar, örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini de artırmaktadır.

### 3.3.4.2 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin algılanan kaynak bağımlılığı üzerine etkisi hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.66 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	$R^2$
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,809	4,366	0,000	62,720	<b>0,000</b>	0,102
	Genel Çevresel Belirsizlik	0,500	7,920	<b>0,000</b>			

Tablo 3.66'e göre genel çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=62,720$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,102$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,500$ ).

Bu sonuç, “çevresel belirsizlik düzeyi, algılanan (psikolojik) kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır” şeklinde kurulan H3 hipotezinin desteklendiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle çevresel belirsizlik faktörlerinde meydana gelen artışlar, örgütlerin algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini de artırmaktadır.

**Tablo 3.67 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,860	4,206	0,000	12,510	<b>0,000</b>	0,113
	Hükümet ve Politikalar	0,340	4,564	<b>0,000</b>			
	Ekonomi	0,040	0,768	0,443			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	-0,015	-0,238	0,812			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,037	0,618	0,537			
	Rekabet	-0,031	-0,385	0,701			
	Teknoloji ve İnovasyon	0,116	1,986	<b>0,048</b>			

Tablo 3.67'ye göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile algılanan kaynak bağımlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=12,510; p=0,000<0,05). Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,113). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi ( $\beta=0,340$ ) ile teknoloji ve inovasyon düzeyi ( $\beta=0,116$ ) algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi düzeyi (p=0,443>0,05), işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi (p=0,812>0,05), ürün pazarı ve talep düzeyi (p=0,537>0,05) ve rekabet düzeyi (p=0,701>0,05) algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini etkilememektedir.

Bu sonuç, “çevresel belirsizlik düzeyinin alt boyutları, algılanan (psikolojik) kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır” şeklinde kurulan H4 hipotezinin (hükümet ve politikalar, teknoloji ve inovasyon bakımından) kısmen desteklendiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile hükümet ve politikalar ile teknoloji ve inovasyon faktörlerinde yaşanan artışlar, örgütlerin algılanan (psikolojik) kaynak bağımlılığını da artırmaktadır. Bu sonuç ayrıca doğrudan teknoloji yoğun bir sektör olmayan turizm sektöründe teknoloji ve inovasyonun da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinin yöneticilerinin teknoloji ve inovasyon gelişimlerini yakından takip etmelerinin yararlı olacağı ifade edilebilir.



### 3.3.4.3 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin yapısal kaynak bağımlılığı üzerine etkisi hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.68 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,596	3,356	0,001	117,334	<b>0,000</b>	0,177
	Genel Çevresel Belirsizlik	0,656	10,832	<b>0,000</b>			

Tablo 3.68'e göre genel çevresel belirsizlik ile yapısal kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=117,334$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,177$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,656$ ).

Bu sonuç, “çevresel belirsizlik düzeyi, yapısal kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır” şeklinde kurulan H5 hipotezinin desteklenmektedir. Yani, çevresel belirsizlik faktörlerinde yaşanan artışlar, örgütlerin yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini de arttırmaktadır.

**Tablo 3.69 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,823	4,234	0,000	23,481	<b>0,000</b>	0,199
	Hükümet ve Politikalar	0,285	4,021	<b>0,000</b>			
	Ekonomi	0,046	0,940	0,348			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	0,004	0,058	0,954			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,161	2,840	<b>0,005</b>			
	Rekabet	-0,114	-1,508	0,132			
	Teknoloji ve İnovasyon	0,202	3,653	<b>0,000</b>			

Tablo 3.69'a göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile yapısal kaynak bağımlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=23,481$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,199$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin

hükümet ve politikalar düzeyi ( $\beta=0,285$ ), ürün pazarı ve talep düzeyi ( $\beta=0,161$ ) ve teknoloji ve inovasyon düzeyi ( $\beta=0,202$ ) yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi düzeyi ( $p=0,348>0,05$ ), işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi ( $p=0,954>0,05$ ) ve rekabet düzeyi ( $p=0,132>0,05$ ) yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini etkilememektedir.

Bu sonuç, “çevresel belirsizlik düzeyinin alt boyutları, yapısal kaynak bağımlılığı üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır” şeklinde kurulan H6 hipotezinin (hükümet ve politikalar, ürün pazarı ve talep, teknoloji ve inovasyon bakımından) kısmen desteklendiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile hükümet ve politikalar, ürün pazarı ve talep ile teknoloji ve inovasyon faktörlerinde yaşanan artışlar, örgütlerin yapısal kaynak bağımlılığını da arttırmaktadır.



## SONUÇ

Turizm; bilim adamları ve ülke yönetimleri tarafından ülke kalkınmasında sanayii kadar önem verilen bir sektör olmuştur. Ülkenin refah düzeyine bacasız fabrika düşüncesiyle önemli katkılar sunmaktadır. Bu nedenle dünya genelinde hemen hemen bütün ülkeler turizm gelirlerini artırmak için birçok çaba (reklam, tanıtım vb.) sarf etmektedirler.

Her sektörün kendine has özellikleri bulunmaktadır. Turizm sektörü de diğer birçok sektör gibi ülkenin ekonomik, siyasi, sosyal gelişim ve değişimleriyle birlikte genel anlamda çevresel belirsizlik diye ifade edilen faktörlerden etkilenmektedir. Dinamik bir dünyada büyük krizlerin yanında küçük görülebilecek belirsizliklerin yaşanması da başka ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Politik, ekonomik, hizmet pazarı, talep değişiklikleri, rekabet ve gelişen teknoloji ve inovasyon gibi benzeri belirsizliklerin turizm işletmeleri üzerinde farklı kaynaklara ihtiyaç duymalarına yol açabilmektedir.

Turizm işletmeleri açısından hükümet ve politikalar, ekonomik unsurlar, işletme kaynakları, piyasa ve talep koşulları, rekabet ve her geçen gün sürekli değişen, gelişen teknoloji ve inovasyon gibi unsurlardan oluşan çevresel belirsizlik faktörlerinin, turizm işletmelerinin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Kaynak bağımlılığı ise, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ve kaynak bağımlılığı düzeyi şeklinde olmak üzere iki bölümde ele alınmıştır.

Araştırma için oluşturulan anket çalışması dört bölümü içermektedir. Uygulanan ankette katılımcı kişilerin ve turizm otel işletmelerinin özelliklerine yönelik (cinsiyet, yaş, işletme türü vb.) 12 sorudan oluşan demografik özellikler ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Kaynak bağımlılığı düzeyi için, algılanan (psikolojik) ve yapısal kaynak bağımlılığını ölçmeye yönelik 4'er adet; kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini ölçmeye yönelik ise toplam 20 adet soru yöneltilmiştir. Çevresel belirsizlik faktörü için ise altı alt boyutta toplam 35 adet soru yöneltilmiştir.

Araştırma, çevresel belirsizlik faktörlerinin genel etki oluşturduğu düşüncesiyle geniş kapsamlı bir çalışma olması için tüm Türkiye genelindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller (toplam 1.892) çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Özel araştırma firması tarafından CATI (Computer Aided Telephone Interview) sistemi (telefonla yapılan anket görüşmesi) ile Mayıs-Haziran 2013 döneminde Türkiye genelinde 156'sı (% 28,71) üç yıldızlı, 232'si (% 42,74) dört yıldızlı, 155' (% 28,55) i beş yıldızlı olmak üzere toplam 543 turizm işletmeli otelin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri ile görüşülerek veriler elde edilmiştir.

Araştırma aşamaları ve araştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

### Demografik Verilere İlişkin Sonuçlar

- Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticileri demografik özellikler bakımından cinsiyete göre değerlendirildiğinde erkek oranının % 69,8, kadın oranının ise % 30,2 olduğu görülmektedir. Üst düzey kadın yönetici oranının düşük olmasının nedeni, ülke genelinde erkek nüfusa göre kadın istihdam oranının daha düşük olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu kapsamda kadın çalışan sayısının artması için son yıllarda yapılan çalışmalar daha da genişletilerek devam ettirilebilir.
- Demografik faktörlerden olan yaş değişkeni üç grupta ele alınmıştır. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerin % 55,1'inin 31-45 yaş aralığında, % 29,8'inin 18-30 yaş aralığında, % 15,1'inin de 46-60 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar üst düzey yöneticilik için gerekli eğitimlerini tamamlamış, doğru kararlar verebilmek için ihtiyaç duyulan tecrübeye sahip ve her an değişen dünyada yeni değişimlere ayak uydurabilecek yaşlar olarak nitelendirilen orta yaş grubunun (31-45) ilk sırada çıkması otel işletmelerinin yönetici seçiminde yaş kriteri bakımından büyük oranda doğru karar verdiği şeklinde ifade edilebilir.
- Sektörde çalışma süresi bakımından, 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip üst düzey yöneticilerin oranı % 41,4 ile ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla 11-15 yıl sektörde çalışanların oranı % 24,3; 6-10 yıl sektörde çalışanların oranı % 17,7 ve 1-5 yıl sektörde çalışanların oranı ise % 16,6'dır. Bu sonuçlara göre ise otel işletmelerinin üst düzey yöneticilik için sektör tecrübesine büyük önem verdikleri şeklinde değerlendirilebilir.
- İşletmede çalışma süreleri dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığı zaman ise, 5 yıldan daha az aynı işletmede çalışanların oranının % 56,5 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Daha sonra sırasıyla 6-10 yıl işletmede çalışanların oranı % 23,9; 11-15 yıl işletmede çalışanların oranı % 12,2; 16 yıl ve daha fazla çalışanların oranı ise % 7,4'tür. Bu sonuçları dikkate alarak otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin uzun yıllar aynı işletmede çalışmadığı/çalışmadığı görülmektedir. Bunun nedenleri olarak da işletmelerin dinamizm için yeni yöneticilere gereksinim duyması, birçok otel işletmesinin aile işletmesi olmasından dolayı yönetici-patron çatışmasının kaçınılmaz olarak yaşanması, işletmeler arası personel transferi ile yönetici/yönetici adayların çalışma koşullarında ve/veya pozisyonlarında terfi almak istemesi gibi nedenler gösterilebilir.

- Üst düzey yöneticilerin eğitim durumu dikkate alındığında ise lisans ve lisans üstü eğitim almış kişilerin toplam % 65 gibi oranla oldukça iyi bir durumda olduğunu göstermektedir. Diğer üst düzey yöneticilerin ise % 20,6'sının lise ve altı düzeyde bir eğitim aldığı, % 14,4'ünde önlisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Alt pozisyonlarda çalışanlar için düşük eğitim seviyesi mümkün olabilmekte iken, üst düzey yönetim kadroları için en az lisans seviyesinde bir eğitim almış olmak giderek kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmektedir. Otel işletmelerinin de tercihlerini bu yönde yaptıkları görülmektedir.
- Turizm eğitimi alan üst düzey yöneticilerin oranı % 69,6 iken, turizm eğitimi almayan üst düzey yöneticilerin oranı ise % 30,4 seviyesindedir. Her ne kadar turizm eğitimi alan üst düzey yönetici sayısının yüksek oranda olduğu görülse de, turizm eğitimi almayanların oranı ise çokta hafife alınacak bir oran olmadığına dikkate alınması gerekir. Bu kapsamda turizm eğitimi almayan yöneticilere hizmet içi eğitimlerle ve/veya bu alanda yapılan turizm eğitimlerine (seminer, konferans, sempozyum vb.) katılmalarını sağlayarak, turizm sektörünü daha yakından tanımaları ve bilgi edinmeleri için gerekli çalışmalar yetkililer tarafından yapılabilir.
- Üst düzey yöneticiler aldıkları turizm eğitimi bakımından değerlendirildiğinde ise; % 54,8 lisans, % 16,1 önlisans, % 11,9 meslek lisesi, % 7,4 sertifikasyon programları, % 3,2 lisans üstü, % 2,6 yurt dışı ve % 4'ünün diğer eğitim türleri olduğu görülmektedir.
- Araştırma kapsamında 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ele alınmıştır. Araştırmaya katılan 3 yıldızlı otel işletmelerinin oranı % 28,7; 4 yıldızlı otel işletmelerinin oranı % 42,7 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin oranı ise % 28,5'tir. Yıldız sayısı bakımından çalışmaya katılan otel işletmelerinin oransal olarak birbirine yakın olduğu görülmektedir.
- Otel işletmeleri statü bakımından ele alındığında ise % 68 yerli-bağımsız; % 14,7 yerli-zincir; % 8,3 yabancı-zincir; % 3,9 yabancı-bağımsız ve % 5,2'sinin de diğer statülerde olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamındaki otellerin büyük bir oranda yerli işletme olduğu görülmektedir.
- İşletmede görev yapan personel sayısı bakımından, 1-50 kişi arasında çalışanı olan otel işletmesinin oranı % 48,4 ile ilk sırada yer almaktadır. 151 ve daha fazla çalışanı olan % 25,4; 51-100 kişi arasında çalışanı olan % 17,9 ve 101-150 kişi arasında çalışanı olanların oranı ise % 8,3'tür.

- İşletmenin faaliyet süresi bakımından ortaya çıkan sonuçlar ise şöyledir. 16 yıl ve üzeri % 41,6; 1-5 yıl arası % 24,7; 6-10 yıl arası % 19 ve 11-15 yıl arası % 14,7'dir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin 10 yıldan daha fazla faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir orana (toplam % 56,3'ü) sahip olarak, sektörde uzun yıllar faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

### **Güvenirlilik, Geçerlilik, Faktör Analizi ve Ortalamalara İlişkin Sonuçlar**

Araştırma ile ilgili güvenirlilik, geçerlilik, faktör analizi ve ortalamalara ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırmada yöneticilere kişisel bilgi formu ile birlikte Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Ölçeği, Algılanan Kaynak Bağımlılığı Ölçeği, Yapısal Kaynak Bağımlılığı Ölçeği, Çevresel Belirsizlik Ölçeği uygulanmıştır. Geliştirilen ölçekler ile ilgili güvenirlilik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve ölçeklerin güvenilir ve geçerli ölçek oldukları sonucuna ulaşılmıştır. “Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi” ölçeğindeki 20 maddenin güvenirliliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0.879$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi sonucunda  $KMO=0.869>0,60$ ; Bartlett analizi  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuştur. Algılanan kaynak bağımlılığı ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenirliliği  $\alpha=0,741$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo analizi sonucunda KMO değeri 0,740 olarak, Bartlett analizi  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuştur. Yapısal kaynak bağımlılığı ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenirliliği  $\alpha=0,783$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Bartlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,750 olarak, Bartlett değerinin ise  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuştur. Çevresel belirsizlik ölçeğindeki 35 maddenin genel güvenirliliği  $\alpha=0,864$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Bartlett analizi sonucunda KMO değeri 0,847; Bartlett değeri ise  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “hükümet ve politikalar” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X}=2,872$ ); “ekonomi” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X}=2,861$ ); “işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X}=2,968$ ); “ürün pazarı ve talep” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X}=2,801$ ); “rekabet” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X}=2,862$ ); “teknoloji ve inovasyon” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X}=2,8326$ ) ve “genel çevresel belirsizlik” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X}=2,875$ ) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin, çevresel belirsizlik ile ilgili konulara ilişkin algılamalarının neredeyse tamamının orta seviyede olması onların büyük ölçüde işlerine odaklı olarak hareket ettiklerini, işlerine

dolaylı olarak etki edebilecek olay, olgu ve kişileri yeterince dikkate almadıklarını ve değerlendirmediklerini göstermektedir.

- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “etki ve kontrol stratejileri” düzeyi ortalamasının zayıf ( $\bar{X} = 2,384$ ); “örgütsel tasarım” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X} = 3,318$ ); “dışsal bağlantılar kurma” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X} = 3,168$ ) ve “genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi” düzeyi ortalamasının ( $\bar{X} = 2,728$ ) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeylerinin ortalamaları değerlendirildiğinde, işletmeleri ve sektörleri için önemli olarak addedilebilecek olan “etki ve kontrol stratejileri” düzeyi ortalamasının zayıf olması, yönetim konusunda yönetme, yönlendirme ve stratejik planlanma konusunda tam anlamıyla yeterli olmadıklarını ifade edebilir. Yine “örgütsel tasarım”, “dışsal bağlantılar kurma” ve “genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi” düzeyi ortalamalarının orta düzeyde olması da yeterince yenilikçi ve işletmenin fonksiyonelliği için yararlı olacak tutum ve davranışları yeterli düzeyde sergileyemediklerini gösterebilir.
- Yöneticilerin algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ortalamasının ( $\bar{X} = 2,247$ ) ve yapısal kaynak bağımlılığı düzeyi ortalamasının ( $\bar{X} = 2,481$ ) zayıf düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin cinsiyete, yaşa, sektörde çalışma süresine ve işletmede çalışma süresine göre ortalamaları ele alındığında her ne kadar anlamlı ve açıklayıcı sonuçlar elde edilmemiş olsa da, demografik değerlendirmeler arasında katılımcıların eğitim düzeyleri belirleyici olmuştur.
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin hükümet ve politikalar alt boyutu açısından eğitim durumuna göre ortalamaları ele alındığında, lise ve altı bir derecede eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların ( $\bar{X} = 2,987$ ) daha yüksek bir algılamalarının olduğu görülmektedir. Bu gruba mensup yöneticiler açısından sektörün iç ve dış faktörleri ile değerlendirilmesi konusunda, bu grupta bulunan yöneticilerin diğerlerine göre çevreyi ve çevrede olup bitenleri anlama konusunda daha verimli değerlendirmeler yaptığı ifade edilebilir.
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin hükümet ve politikalar alt boyutu açısından işletmelerinin faaliyet süresine göre

ortalamları ele alındığında 16 yıl ve daha fazla süredir sektörde faaliyet gösteren firmalar açısından çevreyi, olguları ve süreci anlama konusundaki algı düzeyinin yüksekliği ( $\bar{X} = 2,969$ ) göze çarpmaktadır. Mutlak ihtimalle uzun yıllardır sektörün içerisinde var olmak ve rekabetin bir parçası olarak hareket etmek, söz konusu işletmelerin sektörü sadece kendi içerisinde değil, aynı zamanda dışarıdan söz konusu etkenlerle de değerlendirmesi konusunda bir tecrübe kazandırmakta ve işletmeyi belirsiz ortamda daha doğru kararlar ile geleceğe yönelik yönlendirebilmekte olduğu söylenebilir.

- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde de lise ve altı bir derecede eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların diğer gruplardaki eğitim düzeyindeki kişilere göre daha yüksek bir algılamaya sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalaması ( $\bar{X} = 2,442$ ), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalamasından ( $\bar{X} = 1,962$ ) daha yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda eğitim durumu lisans ve üstü olan otel işletmeleri yöneticilerinin algılanan kaynak bağımlılığı ortalamasından da ( $\bar{X} = 2,249$ ) daha yüksek olarak öne çıkmaktadır. Aslında buradaki beklenti daha üst düzeyde eğitim seviyesine sahip katılımcıların algılanan kaynak bağımlılığı konusunda ön plana çıkmasıdır. Fakat lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların diğer eğitim düzeylerine mensup katılımcılara göre konulara daha fazla eğilim gösterdikleri anlaşılmaktadır.
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalamaları turizm eğitiminin türü değişkenine göre değerlendirilmiştir. Turizm eğitiminin türü “diğer” olan otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalaması ( $\bar{X} = 3,117$ ); turizm eğitiminin türü “meslek lisesi” ( $\bar{X} = 2,228$ ), turizm eğitiminin türü “önlisans” ( $\bar{X} = 2,340$ ), turizm eğitiminin türü “lisansüstü” olan ( $\bar{X} = 1,979$ ) otel işletmeleri yöneticilerinin yapısal kaynak bağımlılığı ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Herhangi bir kategorinin içerisinde değerlendirilmeyen ve anket içerisinde “diğer” şeklinde nitelendirilen, birbirinden farklı turizm eğitim alanlarının bu kapsamda daha etkin oldukları görülmektedir. Her ne kadar, herhangi bir şekilde spesifik bir alanın içerisinde değerlendirilmiyor olsalar da turizm eğitimi farklı şekillerde, farklı kurum ve birimlerde alan yöneticiler için yapısal kaynak bağımlılığı konusunda daha dikkat çekici bir durum ortaya



çıkmaktadır. Bu da hangi alan olursa olsun ilgili alana yönelik genel değil özel, spesifik ve sonuç odaklı eğitimlerin sektöre katkısı açısından daha verimli olduğu belirtilebilir.

- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları etki ve kontrol stratejileri ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre değerlendirildiğinde lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ( $\bar{X}=2,520$ ), örgütsel tasarım ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre değerlendirildiğinde lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ( $\bar{X}=3,498$ ) ve genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre değerlendirildiğinde lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ( $\bar{X}=2,861$ ) ön plana çıktıkları görülmektedir. Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi hususunda lise ve altı eğitim düzeyine sahip otel işletmesi yöneticilerinin mevcut koşulları algılama ve daha etkin faaliyet yürütme konusunda diğer eğitim düzeylerine göre verimli davranışlar gösterdikleri söylenebilir.
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeylerinin turizm eğitimi türüne göre ortalamaları incelendiğinde; turizm eğitim durumu “diğer” olan otel işletmeleri yöneticileri ilk sırada yer alarak etki ve kontrol stratejileri ortalamalarının ( $\bar{X}=2,844$ ), örgütsel tasarım ortalamalarının ( $\bar{X}=3,767$ ), dışsal bağlantılar kurma ortalamalarının ( $\bar{X}=4,183$ ) ve genel kaynak bağımlılığı yönetme eğilimi ortalamalarının ( $\bar{X}=3,297$ ) olduğu görülmektedir. Herhangi bir kategorinin içerisinde değerlendirilmeyen ve anket içerisinde “diğer” şeklinde nitelendirilen, birbirinden farklı turizm eğitim alanlarının bu kapsamda daha etkin oldukları görülmektedir. Her ne kadar, herhangi bir şekilde spesifik bir alanın içerisinde değerlendirilmiyor olsalar da turizm eğitimini farklı şekillerde, farklı kurum ve birimlerde alan yöneticiler için yapısal kaynak bağımlılığı konusunda daha dikkat çekici bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu da hangi alan olursa olsun ilgili alana yönelik genel değil özel, spesifik ve sonuç odaklı eğitimlerin sektöre katkısı açısından daha verimli olduğu belirtilebilir.

### **Korelasyon Analizine İlişkin Sonuçlar**

Bu çalışmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışma ana değişkenler arasındaki ilişkiyi baz almasına rağmen, alt değişkenler arasındaki ilişkiler de bununla birlikte sunulmuştur. Bu analiz ile ilgili sonuçların ise, aşağıdaki şekilde olduğu görülmektedir.

İlk olarak “*çevresel belirsizlik*” ile “*kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi*” değişkenleri ve alt değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- *Genel çevresel belirsizlik ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü, fakat zayıf düzeyde bir ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,261$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi de artmaktadır.
- *Genel çevresel belirsizlik ile kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminin alt boyutlarından olan “etki ve kontrol stratejileri”* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Genel çevresel belirsizlik ile etki ve kontrol stratejileri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,365$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça, etki ve kontrol stratejilerinde de bir artış olacağı anlaşılmaktadır.
- *Hükümet ve politikalar değişkeni ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Hükümet ve politikalar ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,286$ ). Buna göre hükümet ve politikalarda ortaya çıkan belirsizlikler genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini de artırmaktadır. *Hükümet ve politikalar değişkeni ile etki ve kontrol stratejileri* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif yönlü, fakat zayıf düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,359$ ). Buna göre hükümet ve politikalarda ortaya çıkan belirsizlikler etki ve kontrol stratejilerini artırmaktadır. *Hükümet ve politikalar ile dışsal bağlantılar kurma* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,034<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif yönlü, fakat çok zayıf düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,091$ ). Buna göre hükümet ve politikalarda ortaya çıkan belirsizlikler dışsal bağlantılar kurma faaliyetlerinde az da olsa bir artışa neden olmaktadır.
- *Ekonomi değişkeni ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,016<0,05$ ). Ekonomi değişkeni ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,104$ ). Buna göre ekonomide yaşanan belirsizlikler genel kaynak bağımlılığını yönetme eğiliminde az da olsa bir artışa neden olmaktadır. *Ekonomi ile etki ve kontrol stratejileri* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Ekonomi ile etki ve kontrol stratejileri arasında pozitif yönlü fakat

çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,177$ ). Buna göre ekonomide yaşanan belirsizlikler etki ve kontrol stratejilerinde az da olsa bir artışa neden olmaktadır.

- *İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,177$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır. *İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile etki ve kontrol stratejileri* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile etki ve kontrol stratejileri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,265$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça etki ve kontrol stratejileri de artmaktadır.
- *Ürün pazarı ve talep ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Ürün pazarı ve talep ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,203$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi de artmaktadır. *Ürün pazarı ve talep ile etki ve kontrol stratejileri* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Ürün pazarı ve talep ile etki ve kontrol stratejileri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,268$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça etki ve kontrol stratejileri de artmaktadır.
- *Rekabet ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Rekabet ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,149$ ). Buna göre rekabet arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır. Rekabet ile etki ve kontrol stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). *Rekabet ile etki ve kontrol stratejileri* arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,213$ ). Buna göre rekabet arttıkça etki ve kontrol stratejileri artmaktadır.
- *Teknoloji ve inovasyon ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Teknoloji ve inovasyon ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,214$ ). Buna göre teknoloji ve inovasyon arttıkça genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi de artmaktadır. *Teknoloji ve inovasyon ile etki ve*

*kontrol stratejileri* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Teknoloji ile etki ve kontrol stratejileri arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,328$ ). Buna göre teknoloji arttıkça etki ve kontrol stratejileri de artmaktadır.

İkinci olarak “*çevresel belirsizlik*” ile “*algılanan (psikolojik) kaynak bağımlılığı*” değişkenleri ve alt değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise elde edilen sonuçlar şunlardır:

- *Genel çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Genel çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,322$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi artmaktadır. *Hükümet ve politikalar ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Hükümet ve politikalar ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,332$ ). Buna göre hükümet ve politikalarındaki belirsizlikler arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi de artmaktadır. *Ekonomi ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,001<0,05$ ). Ekonomi ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,139$ ). Buna göre ekonomide yaşanan belirsizlikler arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır. *İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,224$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır. *Ürün pazarı ve talep ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Ürün pazarı ve talep ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,245$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır. *Rekabet ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Rekabet ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü fakat çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,201$ ). Buna göre rekabet arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır. *Teknoloji ve inovasyon ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Teknoloji- inovasyon ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında pozitif

yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,272$ ). Buna göre teknoloji ve inovasyon arttıkça algılanan kaynak bağımlılığı artmaktadır.

Üçüncü olarak “*çevresel belirsizlik*” ile “*yapısal kaynak bağımlılığı*” değişkenleri ve alt değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında elde edilen sonuçlar ise şunlardır:

- *Genel çevresel belirsizlik ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Genel çevresel belirsizlik ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve orta düzeye yakın zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,422$ ). Buna göre genel çevresel belirsizlik arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı da artmaktadır. *Hükümet ve politikalar ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Hükümet ve politikalar ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,392$ ). Buna göre hükümet ve politikalar arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır. *Ekonomi ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Ekonomi ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,18$ ). Buna göre ekonomi arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır. *İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,298$ ). Buna göre işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır. *Ürün pazarı ve talep ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Ürün pazarı ve talep ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,371$ ). Buna göre ürün pazarı ve talep arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır. *Rekabet ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Rekabet ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,26$ ). Buna göre rekabet arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır. *Teknoloji ve inovasyon ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Teknoloji ve inovasyon ile yapısal kaynak bağımlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,386$ ). Buna göre teknoloji ve inovasyon arttıkça yapısal kaynak bağımlılığı artmaktadır.

### **Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar**

Bu çalışmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışma ana değişkenler arasındaki ilişkiyi baz almasına

rağmen, alt değişkenler arasındaki ilişkiler de bununla birlikte sunulmuştur. Bu analiz ile ilgili sonuçların ise aşağıdaki şekilde olduğu görülmektedir.

İlk olarak “çevresel belirsizlik” ile “kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi” değişkenleri ve alt değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Genel çevresel belirsizlik ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=39,691$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,067$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,294$ ). *Hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=8,632$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,078$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,235$ ). *Hükümet ve politikalar ile dışsal bağlantılar kurma* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,527$ ;  $p=0,034<0,05$ ). Dışsal bağlantılar kurma düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,006$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi, dışsal bağlantılar kurma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,131$ ). *Hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile etki ve kontrol stratejileri* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=16,690$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Etki ve kontrol stratejileri düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,148$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi ( $\beta=0,267$ ) ile teknoloji ve inovasyon düzeyi ( $\beta=0,153$ ) etki ve kontrol stratejileri düzeyini arttırmaktadır.

İkinci olarak “*çevresel belirsizlik*” ile “*algılanan (psikolojik) kaynak bağımlılığı*” değişkenleri ve alt değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- *Genel çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=62,720$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,102$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,500$ ). *Hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile algılanan kaynak bağımlılığı* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=12,510$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,113$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi, ( $\beta=0,340$ ) ile teknoloji ve inovasyon düzeyi ( $\beta=0,116$ ) algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır.

Üçüncü olarak “*çevresel belirsizlik*” ile “*yapısal kaynak bağımlılığı*” değişkenleri ve alt değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında elde edilen sonuçlar ise şunlardır:

- *Genel çevresel belirsizlik ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=117,334$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,177$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,656$ ). *Hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile yapısal kaynak bağımlılığı* arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=23,481$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,199$ ). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi ( $\beta=0,285$ ), ürün pazarı ve talep düzeyi ( $\beta=0,161$ ) ve teknoloji ve inovasyon düzeyi ( $\beta=0,202$ ) yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır.

## Genel Değerlendirme ve Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar ve araştırmanın literatüre katkısı ile ilgili olarak bir değerlendirme yapılmak istenirse şunların aktarılması mümkündür:

Araştırmanın temel amacı çevresel belirsizlik ile kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkileri incelemektir. Yapılan analizler ise bu hipotezi destekler sonuçlar ortaya koymuş ve çevresel belirsizlik değişkeni ile kaynak bağımlılığı değişkeni arasında anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar özet olarak sunulursa aşağıdakileri ifade edilebilmesi mümkündür;

- Bir işletmenin faaliyetlerini yakından ilgilendiren çevresel faktörlerde ortaya çıkan belirsizlik durumu, işletmenin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini yakından ilgilendirmekte ve artırmaktadır.
- Çevresel faktörlerin tahmin edilmesinde yaşanan güçlükler ne kadar fazla ise, işletmenin algılanan kaynak bağımlılığı buna bağlı olarak artmaktadır.
- Bununla birlikte çevresel belirsizlikte yaşanan artışlar, yapısal kaynak bağımlılığın da buna paralel olarak artmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığına olan etkisi ortaya konulmakta ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma sunulmaktadır. Bundan sonraki araştırmalarda;

- Bu çalışma hizmet sektörü ve hizmet sektöründe de turizm alanını kapsadığı için; bölgesel ve/veya Türkiye geneli olmak üzere farklı sektörlerde de çevresel belirsizliğin işletmelerin kaynak bağımlılığına olan etkisini ortaya koyan çalışmalar yapılabilir.
- Bununla birlikte benzer çalışma, çevresel belirsizlik faktörlerinin ve kaynağa olan bağımlılık düzeyinin sürekli değişkenlik göstermesinden dolayı aynı sektörde farklı zamanlarda bu çalışmanın tekrarı yapılarak farklı sonuçlara ulaşılabilir. Böylece işletmelerin en yetkili karar organı olan üst düzey yöneticilerin değişik zaman dilimlerinde ortaya çıkan farklı uygulamaları ortaya konabilir.
- Ülkede yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler neticesinde zaman içerisinde çevresel belirsizlik unsurlarında da değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu değişimleri ve kaynak bağımlılığına olan etkilerini de ele alarak karşılaştıran çalışmalar da yapılarak çevresel belirsizliği sığlaştıran veya derinleştiren etkenler daha açık bir şekilde ortaya konabilir.



Bu çalışmanın yapıldığı dönemde ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik, siyasi, sosyal ve teknolojik gelişmeler bu verilerin elde edilmesini sağlamıştır. Ancak unutulmamalıdır ki bahsi geçen durumlarda zaman içinde yaşanan değişimler verilerde ve sonuçlarda değişiklik arz edebilir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara ait sonuçlar yukarıda detaylı olarak açıklanmıştır. Bu sonuçlar itibariyle, yapılan çalışma; alanında özgün katkılar sunmaktadır. Farklı sektörlerde ve farklı zaman dilimlerinde yapılacak çalışmalarla elde edilecek sonuçların daha etkin değerlendirilmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar, E., İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz., İstanbul, 2006.
- Akdağ, M., "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, 2005, 1-20.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö., "Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.12, Sayı.4, 2012, 65-83.
- Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa Fatih Ofset San., Antalya, 2002.
- Aktaş, M., "Kurumsal ve Teknik Çevre Ayrımında Yönetim Kurulu Fonksiyonu ve Yapısı: Kuramsal Bir Çerçeve", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt.9, Sayı.1, 2010, 127-144.
- Aldrich , H.E. ve Pfeffer, J., "Environments of Organizations", Annual Review of Sociology, Vol.2, 1976, 79-105.
- Aldrich, H., Organizations and Environments, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1979.
- Antoncic, B. ve Hisrich R.D., "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", Journal of Business Venturing, 16, 2001, 495-527.
- Antoncic, B., "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, Issue 3, 2007, 309-325.
- Apaydın, F., "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.10, Sayı.1, 2009, 1-22.
- Arabacı, Baki, Müşteri İlişkileri ve CRM, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.
- Aren, S., İstihdam, Para ve İktisadi Politika, Bilgi Yayınevi, 4.Baskı, Sakarya, 1972.
- Arıöz, Ö., "Belirsizlik Altında Karar Alma Süreçlerinin Analizi: Türkiye Çimento Sektöründe Bir Uygulama Örneği", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 2012.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D., "The Impact of environmental uncertainty perceptions, decision maker characteristics and work environment characteristics on the perceived usefulness of marketing information systems (MkIS): A conceptual framework", Journal of Marketing Management, 15, 1999, 519-540.

- Astley, W. Graham ve Sachdeva, Paramjit S., "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No.1, 1984, 104-113.
- Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Atılğan, T., *İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994.
- Aydın, K., *Küresel Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler*, İçinde: Edt. Necdet Timur ve Alparslan Özmen "Stratejik Küresel Pazarlama", Efil Yayınevi, Ankara, 2.Baskı, 2013.
- Aydın, K., "Uluslararası Pazarlama Açısından Politik Risk ve Yönetimi", *Ankara Sanayi Odası Dosya Dergisi*, Mayıs-Haziran 2013, 24-39.
- Aydoğan, E., *Bilgi Toplumunda Örgüt Çevre İlişkisi, Çalkantılı Çevre ve Örgütsel Değişim*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2001.
- Bahar, E., *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.
- Bahar, O. ve Kozak, M. *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Baldrige, J. V. ve Burnham, R. A., "Organizational innovation: individual, organizational and environmental impacts", *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975, 165-176.
- Baldwin, David A., "Interdependence and Power: A Conceptual Analysis", *International Organization*, Vol. 34, No. 4, 1984, 471-506.
- Baltaş, A., *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul, 2005.
- Baransel, A., *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)*, Cilt.1, Avcıol Basım-Yayımlar, 3. Baskı, İstanbul, 1993.
- Barca, M., "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", *Ankara Sanayi Odası Dosya Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran 2009, 34-52.
- Barlı, Ö., *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Akif Yayınevi, İstanbul, 2008.
- Baş T., *Anket*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2010.
- Başar, M. ve Tosunoğlu B. T., "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Haziran, 2006, 123-134.
- Batman, O., *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008.
- Bayar, F., "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye", *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı.32, 2009, 25-34.

- Bekiroğlu, ., "evresel Yönetim ve Stratejiye Yönelik Yönetici Algı ve Niyetleri: İnşaat Sektöründe Bir Saha alışması", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S., "Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives", *Omega*, 29, 2001, 125-142.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yay. Dağ., 7.Baskı, İstanbul, 2010.
- Blau, P.M., Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley, 1964.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, İnci O., ve Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Boonstra, J. J. ve Bennebroek Gravenhorst, K. M., Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 1998, 97-120.
- Bourgeois, L. J., "Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments", *Academy of Management Journal*, 28, 1985, 548-573.
- Brock, David M., "Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda", *International Journal of Business and Economics*, Vol. 2, No. 1, 2003, 57-73.
- Buchanan, L., "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No.1, 1992, 65-75.
- Buchko, A. A., "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of the miles and snow perceived environmental uncertainty scale", *Academy of Management Journal*, 37 (2), 1994, 410-425.
- Budak, G., ve Budak G., İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir, 2004.
- Büyükahraz, G., "evresel İlgi, Kaygı ve Duyarlılığın Çevre Dostu Ürün Satın Alma Davranışına Etkisi ve Bir Uygulama", Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Camgöz, S. M., İşletmenin Çevresi ve İşletme Türleri, İçinde: Edt. Gültekin Yıldız ve H. Bahadır Akın, "İşletme Bilimine Giriş", Lisans Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- Can, E., Büyükbacı, P. ve Bal, Y., İşletme Bilimine Giriş, İstanbul, Beta Basım Yay. Dağ., 2013.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6.Baskı, Ankara, 2002.

- Canbolat, E. Ö., "Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki Konumlarının Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.2, Sayı.1, 2010, 1-9.
- Casciaro, T. ve Piskorski, M. J., "Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory", *Administrative Science Quarterly*, 50, 2005, 167-199.
- Chin, J. W., Widing, R. E. ve Paladino A., *Influence of Resource Dependence Theory on Firm Performance - Managing the Competitive Environment: An Empirical Investigation*, Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, Wellington, New Zealand, 2004.
- Cohen, J. F. "Environmental uncertainty and managerial attitude: effects on strategic planning, non strategic decision making and organizational performance", *South Africa Journal of Business Management*, 32 (3), 2001, 17-31.
- Cook, K. S., "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", *The Sociological Quarterly*, Vol. 18, 1977, 62-82.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S., *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. *Journal of Management*, 31 (6), 2005, 874-900.
- Çakır, Ö., "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı.12, 2007, 117-140.
- Çankaya, S. Y. Ve Sezen, B., "Ekolojik Yenilik ile Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi", *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt.11, Sayı.24, 2015, 111-126.
- Çelik, K., *Genel Ekonomi*, Derya Kitabevi, 4.Baskı, Trabzon, 2012.
- Çelik, K., *Mikro İktisada Giriş*, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2008.
- Çetin, C., *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.
- Çetin, C., Can Mutlu, E. *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Basım Yayım, 2.Baskı, İstanbul, 2010.
- Çetin, C., ve Özcan, E. D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2013.
- Çoban, Ö., *Çevreci Sivil Toplum Örgütlerinin Türkiye'deki Zincir Otel İşletmelerinin Çevre Politikalarına Etkileri*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Daft, R. L., *Management, USA: South Western Cengage Learning*, (Aktaran: Canan Çetin), 2010.
- Daft, R. L., *The New Era of Management*, Cengage Learning EMEA, 2008.

- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D., "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study", *Strategic Management Journal*, 9 (2), 1988, 123-139.
- Davis, G. F. ve Cobb J. A., *Resource Dependence Theory: Past and Future*. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 2010, 21-42.
- Davis, G. F. ve Powell, W. W., *Organization-Environment Relations*. M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, 316-375
- Davis, G.F. ve Cobb J.A., *Resource Dependence Theory: Past And Future*. *Research In The Sociology Of Organizations*, 28, 2010, 21-42.
- Demers, C., *Organizational Change Theories. A Synthesis*, SAGE Publications, Los Angeles, 2007.
- Demers, C., *Organizational Change Theories. A Synthesis*, SAGE Publications, Los Angeles, 2007.
- Demir, H. ve Okan, T., "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.10, Sayı.1, 2009, 57-72.
- Dess, G. G. ve Origer, N. K., "Environment, structure and consensus in strategy formulation: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, 12 (2), 1987, 313-330.
- Dias, J. ve Magriço, V. M., "The Impact of Resource Conditions and Environmental Uncertainty on Inter-Firm Alliance Strategies", *Applied Economics* ISSN 0003-6846, 43, 2011, 757-765.
- DiMaggio P.J. ve Powell W., *The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48, 1983, 147-160.
- Diñçer, Ö., ve Fidan, Y., *İşletme Yönetimine Giriş*, Alfa Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 2009.
- Dinler, Z., *Mikro Ekonomi.*, Ekin Kitabevi, 2005.
- Doğan, S., *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2006.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M., "Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim ve Etkileşimi", *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2, 2011, 169-186.
- Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, 313-327.
- Duncan, R.B., "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, 313-327.

- Duramaz, I., Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2011.
- Elg, U., Firms'Home-Market Relationships: Their Role When Selecting International Alliance Partners. *Journal of International Business Studies*, 31, 2000, 169-177.
- Emerson, R.M., Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 1962, 31-41.
- Emerson, Richard M., "Power Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol.27, No. 2, 1962, 31-41.
- Erdem, F., "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2001, 43-61.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay. No. 242, İstanbul, 1991.
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Yayını, No: 236, İstanbul, 1991.
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2008.
- Eren, E., İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., No:234, İstanbul, 1990.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yay. Dağ., 12.Baskı, İstanbul, 2010.
- Eren, E., Stratejik Yönetim, Edt.: Necdet Timur, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 3.Baskı, 2006.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yay. Dağ., 10.Baskı, İstanbul, 2009.
- Erkmen, T., İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2010.
- Ersoy, H., "Kültürel Çevrenin Girişimcilik Tercihine Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.2, Sayı.1, 2010, 71-77.
- Ertek, T., Meslek Yüksekokulları için Makro İktisat, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2012.
- Ertek, T., Meslek Yüksekokulları için İktisada Giriş, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2009.
- Ertek, T., Mikroekonomi Teorisi, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2011.
- Ertek, T., Mikroekonomiye Giriş, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2010.
- Ertek, T., Temel Ekonomi (Basından Örneklerle), Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2011.
- Ertürk, E., İktisada Giriş, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2006.
- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul, 2009.

- Ertürk, M., Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2009.
- Ertürk, M., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2011.
- Etgar, F., "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels", Journal of Marketing Research, Vol. 13, 1976, 254-262.
- Fidanboy, C. Ö. ve Alan, H., "Kaynak Bağımlılığı ve Stratejik İşbirliği İlişkisi: Kaynak Özelliklerinin İş Birliği Oluşumuna Etkileri", Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt.12, Sayı.1, ISSN: 1303-6831, 2013, 123-145.
- Finkelstein, S., "Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer", Strategic Management Journal, Vol.18, No.10, 1997, 787-810.
- Foa, U.G. ve Foa, E.B., Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange. K..J. Gergen, M.S. Greenberg ve R.H. Willis (Ed.), Social Exchange: Advances in Theory and Research. New York: Plenum, 1980.
- Fred, R.D., Strategic Management: Concepts and Cases, 12th Edition, USA: Prentice Hall, 2009.
- Frooman, Jeff, "Stakeholder Influence Strategies", The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 1999, 191-205.
- Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A. ve Llorens-Montes, F. J., "The impact of environmental characteristics on tqm principles and organizational performance", Omega, 2004, 425-442.
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayın Grubu, İstanbul, 2013.
- Genç, Y. ve Acuner, T., "Durumsal Değişkenler-Organizasyon Yapısı İlişkisinin Türkiye Çay Sektöründe Araştırılması", Osmangazi Üniversitesi 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2004, 729-738.
- Genç, Y., Örgüt Kültürü, İçinde: Edt. Edip Örucü ve Engin Üngüren, "Örgütsel Davranış", Lisans Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- Glaser, S. R., Zamanon, S. ve Hacker, K., Measuring and Interpreting Organizational Culture, Management Communication Quarterly, 1987.
- Gordon, G.G. ve Cummin, W.M., Managing Managment Climate, Lexington Book, 1979.
- Gouldner, Alvin, "Reciprocity and Autonomy in Functional Theory," in Llewellyn Gross (Ed.), Symposium on Sociological Theory, 1959, 241-270.
- Gök, S., 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2009.
- Gök, S., "Örgüt İkliminin Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt.6, Sayı.2, 2009, 587-605.



- Gönüllüoğlu, S., "Belirsizlik Ortamında Yeni Ürün Geliştirmeye İlişkin Portföy Oluşturulması", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.8, 2003, 103-118.
- Güder, A., "Çevresel Belirsizlik", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.20, Sayı.1-2, 1991, 119-130.
- Gül, H., "Çevresel Baskı Gruplarının Okulun Genel İşleyişine Etkileri", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11) 2006 / 1, 71-84.
- Gültekin, N. ve Aba, E., "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (6:2), 2011, 205-226.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B., Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Nobel Yayın Dağ., Ankara, 2009
- Güneş, M., "Kamu Yönetiminde Sosyal Çevrenin Ekolojik Düşünce İle Algılanması", Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.14, Sayı.2, 2012, 99-126.
- Güven, A., Belirsizlik Altında Yatırım Kararları: Türk İmalat Sanayi Örneği, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2009.
- Halis, M., Temel İşletmecilik Kavramları ve Turizm, İçinde: Edt. Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin, "Turizm İşletmeleri", Değişim Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2009.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J., The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, 82, 1977, 929-964.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. ve Pennings, J. M., "A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power", Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.2, 1971, 216-229.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. ve Collins, B. J., Resource Dependence Theory: A Review. Journal of Management, 35(6), 2009, 1404-1427.
- Hollander, E.P., Leadership and Social Exchange Process. Group Process In K. Gergen, M.S. Greenberg. and R.H. Willis, eds. Winston Wiley, 1979, 103-118.
- Hoque, Z., "A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance", International Business Review, 13, 2004, 485-502.
- Huber, G. P., O'Connell, M. J. ve Cummings, L. L., "Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure", Academy of Management Journal, 18 (4), 1975, 725-740.

- Hüseyinliklioğlu, A.O., Kaynak Bağımlılığının Savaşlar Üzerindeki Etkisi: 2. Dünya Savaşı Sonrasındaki Savaşların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2009.
- Işıldar, P., Türkiye'de Dış Ticaretin Çevre Üzerinde Etkisi ve Kirlilik Sığınakları Hipotezi: Çevre Yönetim Sistemi (ISO 14001) ve Ekonometrik Bulgular, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2011.
- İnce, M., "Değişimin Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, ISSN 1302-1796, 2005, 319-340.
- Jacobs, David, "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 1, 1974, 45-59.
- Johnson, B. L., *Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations*. University of Utah, Educational Resource. Salt Lake City, USA, 1995.
- Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2006.
- Kantar, H., *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 2010.
- Kantarlı, K., *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, , Ankara, 2004.
- Karacaoğlu, K., "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Yapısal Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.34, 2010, 165-187.
- Kaplan, M. R. ve Harrison, J. R., "Defusing the Director Liability Crisis: The Strategic Management of Legal Threats", *Organization Science*, Cilt.4, Sayı.3, 1993, 412-432.
- Karababa, R., *Örgütsel Tutumlar Üzerinde Kültürün ve İş Çevresinin Göreli Etkileri: Türkiye'de ve Almanya'da Çalışan Türk İşçiler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- Karadal, F. ve Türk, M., "İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, Haziran 2008, 59-71.
- Karasar, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2009.
- Keçecioglu, T., "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.10, Sayı.2, 2008, 179-207.

- Keister, L. A., "Capital Structure in Transition: The Transformation of Financial Strategies in China's Emerging Economy", *Organization Science*, Vol.15, No.2, 2004, 145-158.
- Keleş, H.N., ve Özkan, T.K., "Örgütsel Zeka Modeli Kapsamında Çevresel Faktörlerin Liderlik, Strateji ve Kültüre Olan Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, Cilt.17, Sayı.5, 2010, 2900-2909.
- Keohane, Robert O. ve Nye, Joseph S., *World Politics and the International Economic System: In the Future of the International Economic System*, Lexington Mass: Lenxington Books, 1973.
- Kılıç, R., ve Keklik, B., "Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt.XIV, Sayı.II, 2012, 147-160.
- Kıvılcım, F., "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı.1, ISSN: 1309-8012, 2013, 219-230.
- Koç, H., "Döviz Kuru Belirsizliği ve Yatırımlar: Türkiye Örneği (1988-2007)", *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı*, Erzurum, 2010.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, 13.Baskı, İstanbul, 2011.
- Koçel, T., *İşletme Yönetimi*, Arıkan Yay., 11.Baskı, Ankara, 2007.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.
- Kolçak, M., *Meslek Etiği*, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2012.
- Koparal, C., *Yönetim Kavramı, İçinde: Edt. İnan Özalp, "Yönetim ve Organizasyon"*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 5.Baskı, Eskişehir, 1997.
- Koparal, C., Özalp, İ., Ağlargoç, O., Paşaoğlu, D., Şakar, N., *Yönetim ve Organizasyon - I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.
- Kotter, P., *Managing External Dependence*, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No.1, 1979, 87-92.
- Kozak, M. A., *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, 8.Baskı, Ankara, 2005.
- Kozak, M.A., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2004.
- Kozak, M.A., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara, 2009.
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M., *Genel Turizm - İlkeler ve Kavramlar*, Detay Yayıncılık, 6.Baskı, Ankara, 2006.
- Köklü, A., *İktisat Dersleri Giriş*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1968.

- Köroğlu, A., Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 2004.
- Köse, H. ve Özer, G., “Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi”, Business and Economics Research Journal, Volume 4, Number 4, 2013, 87-102.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C., "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt.7, Sayı.1, 2001, 219-242.
- Kumbaracıbaşı, O. ve Soral, E., Ekonomiye Giriş, EM-AŞ Ofset, Ankara, 1978.
- Lau, C. M. ve Busenitz, L. W., Growth Intentions of Entrepreneurs in A Transitional Economy: The People’s Republic of China. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(1), 2001, 5–20.
- Leblebici, H. ve Salancik, G. R., "Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Process of the Chicago Board of Trade", Administrative Science Quarterly, Vol.36, 1982, 333-363.
- Li, M. ve Simerly, R. L., “The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship”, Strategic Management Journal, 19, 1998, 169-179.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L. ve Takahashi, P., "Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Corporate Ties", American Sociological Review, Cilt.5, Sayı.57, 1992, 561-585.
- Matanda, M. J. ve Freeman, S., “Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter-Importer Inter-Organisational Relationships and Export Performance Improvement”, International Business Review, 18, 2009, 89-107.
- McKay, R. B., "Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights", Organization Studies, Cilt.22, Sayı.4, 2001, 625-658.
- Meydan, C. H., Kaynak Bağımlılığı Kuramı, İçinde: Sözen, H. Cenk ve Basım, H. Nejat (2012), Örgüt Kuramları, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012.
- Meydan, C. H., "Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme", Kara Harp Okulu, 2010, 17-40.
- Milliken, F. J., Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. Academy of Management Review, Vol 12, No 1, 1987, 133–143.

- Mindlin, Sergio E ve Aldrich, Howard, "Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, 1975, 382-392.
- Mirze, S. K., *İşletme, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2010.*
- Mizruchi, M. S., "Similarity of Political Behaviour Among Large American Corporations", *American Journal of Sociology*, Cilt.95, Sayı.2, 1989, 401-424.
- Mizruchi, M. S. ve Koenig, T., "Economic Sources of Corporate Political Consensus", *American Sociological Review*, Cilt.51, Sayı.4, 1986, 482-491.
- Mucuk, İ., *Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 17.Baskı, İstanbul, 2011.*
- Mutlu, Esin, *Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yay. Dağ., 3.Baskı, İstanbul, 2008.*
- Naktiyok, A. ve Bayrakkök, S., "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.8, Sayı.2, 2006, 77-96
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N., "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.62, Sayı.4, 2007, 203-225.
- Noe, Raymond A., *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesi*, Editör ve Çeviren: Canan Çetin, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2009.
- Ocasio, W., *Organizational Power and Dependence*, J. A. C. Baum (Ed.) Blackwell Companion to Organizations, Blackwell, 2002, 363-385.
- Ofluoğlu, G., Arslan G., ve Aydemir, S., *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi*, *Kamu-İş*, Cilt.8, Sayı.4, 2006.
- Oktay, E., *Makro İktisat*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1992.
- Oliver, Christine, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 1990, 241-265.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S., "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.17, Sayı.1, 2010, 47-67.
- Ölçer, F., "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.25, Temmuz – Aralık 2005, 1-26.
- Ölçer, F., "Dış Kaynaklardan Yararlanma", *Nobel Kitabevi, Adana, 2006.*
- Öncü, A., "Inter-Organizational Networks and Social Structures: Turkish Chambers of Industry", *International Social Science Journal*, Cilt.31, Sayı.4, 1979, 646-660.

- Ören, K. ve Biçkes, M., "Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri: Nevşehir'deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.16, Sayı.3, 2011, 67-86.
- Özalp, İ. ve Öcal, H., "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.3, Sayı.4, 2000, 207-227.
- Özkara, B., İşfikri Bulma Yöntemleri Üzerinde Kişiliğin ve Karar Verme Tarzlarının Etkisi: Isparta ve Burdur İllerindeki Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010.
- Özdamar, K., Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004.
- Özdevecioğlu, M., "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.19, 2002, 115-134.
- Özer, G. ve Akça, Y., "Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt.3, Sayı.1, 2007, 1-26.
- Özerol, H., Piyasaları Okumak - Finansal Piyasalarda Tahmin Yöntemleri, Elma Yayınevi, 2.Baskı, Ankara, 2010.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay., No.149, Eskişehir, 2005.
- Özkoç, A.G. ve Kendir, H., "Çevresel Belirsizlikler Karşısında Örgütler ve Yöneticiler: Türk Turizm Sektörü Eksenli Bir Araştırma", I. İşletme Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uluslararası Bilimsel ve Uygulama Kongresi, 23-25 Kasım, Azerbaycan-Bakü, 2012, 525-536.
- Özkoç, A.G., Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009.
- Özkoç, A. G. ve Batman, O., "Otel İşletmelerinde Uygulanan Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejilerinin Etkinliğinin Ölçülmesi", E-Journal of New World Sciences Academy, Cilt.7, Sayı.1, 2012, 19-35.
- Özkul, E., Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, İçinde: Edt. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, "Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri", Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

- Öztürk, M., "Sendikal Demokrasinin Örgütlü Hareketler Açısından Önemi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.18, Sayı.2, 2013, 269-285.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H., "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.4, Sayı.3, 2003, 57-67.
- Pala, T., Turizm İşletmelerinde Motivasyon, İçinde: Edt. Zeyyat Sabuncuoğlu, "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış", MKM Yayınları, Bursa, 2009.
- Palmer, D., Barber, B. M., Zhou, X. ve Soysal, Y., "The Friendly and Predatory Acquisition of Large U.S. Corporations in the 1960s: The Other Contested Terrain", American Sociological Review, Vol.60, No.4, 1995, 469-499.
- Parasız, İ., İktisadın A B C'si, Ezgi Kitabevi, 10.Baskı, İstanbul, 2007.
- Parlak, B., Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2011.
- Peker, Ö., ve Aytürk, N., Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, 2.Baskı, 2002.
- Pekin, T., Ekonomiye Giriş, Zeus Kitabevi, İzmir, 2004.
- Pekin, T., Makro Ekonomi, Zeus Kitabevi, İzmir, 2007.
- Pfeffer, J., "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.2, 1972(a), 218-228.
- Pfeffer, J., "Merger as a Response to Organizational Interdependence", Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.3, 1972(b), 382-394.
- Pfeffer, J., "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes", Academy of Management Journal, Vol.15, No.3, 1972(c), 317-330.
- Pfeffer, J., "Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage", Administrative Science Quarterly, Vol.18, No.3, 1973, 349-364.
- Pfeffer, J., "Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management", Academy of Management Review, Vol.1, No.2, 1976, 33-46.
- Pfeffer, J., Developing Resource Dependence Theory: How A Theory Is Affected By Its Environment. K.G. Smith ve M.A. Hitt (Ed.), Great Minds In Management, NY: Oxford University Pres., New York, 2005, 436-459.
- Pfeffer, J. ve Nowak, P., "Joint Ventures and Organizational Interdependence", Administrative Science Quarterly, Vol.21, No.3, 1976, 398-418.
- Pfeffer, J. ve A. Leong., "Research Allocation in United Funds: An Examination of Power and Dependence", Social Force, Vol.55, No.2, 1977, 775-90.

- Pfeffer, J. ve Leblebici, H., "Executive Recruitment and the Development of Interfirm Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, No.4, 1973, 449-461.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators", *Academy of Management Journal*, Vol.20, No.1, 1977, 74-88.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R., "The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of a University", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4, 1974, 453-473.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R., *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row (tıpkı basım: Standford, CA,: Stanford University Press, 2003.
- Pfeffer, J., *Güç Merkezli Yönetim - Örgütlerde Politika ve Nüfuz*, Çeviren: Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, (Orijinal Adı ve Yayımcısı: *Managing with Power - Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts), İstanbul, 1999.
- Polat, M. ve Meydan, C. H., "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.25, Sayı.1, 2011, 153-170.
- Provan, K. G., "Interorganizational Linkages and Influence over Decision Making", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, 1982, 443-451.
- Provan, K. G., "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System", *The Academy of Management Review*, Vol.9, No.3, 1984, 494-504.
- Provan, K. G., J. M. Beyer ve C. Kruytbosch, "Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1980, 200-225.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. *Meslek Yüksekokulları İçin Genel İşletme*, Beta Basım Yayım, 2.Baskı, İstanbul, 2013.
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2011.
- Sadullah, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, İçinde: Edt. Cavide Uyarlıgil "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Basım Yay. Dağ., 4.Baskı, İstanbul, 2009..
- Salancik, G. R. ve Meindl, J. R., "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.2, 1984, 238-254.



- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J., "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.2, 1974, 135-151.
- Sargut, A.Selami, Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, İçinde: Sargut, A.Selami ve Özen, Şükrü, Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul, 2010.
- Sarıkaya, M., Paydaş Yönetimi, İçinde: Edt. Senem Besler, "Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik", Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2009.
- Scott, W.R., *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (5th Ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- Serinkan, C. ve Arat, G., İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2013.
- Sert, H., "Ekonomik Çevresel Faktörlerdeki Belirsizliğin Firma Yenilikçiliği Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir, 2012.
- Seviçin, A., "Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol.2, No.3, 2006, 183-197.
- Sezgin, M., "Belediyelerde Hakla İlişkiler ve Halka Dönük Yönetim", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2011, 93-120.
- Skinner, Steven J. ve Gultinan Joseph P., "Extra-Network Linkages, Dependence, and Power", *Social Forces*, Vol. 64, No.3, 1986, 702-713.
- Steensma, H. K., Marino, L. Weaver, K. M. ve Dickson, P. H., "The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms", *Academy of Management Journal*, Cilt.43, Sayı.5, 2000, 951-973.
- Şahin, A., "Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", *Maliye Dergisi*, Sayı 159, Temmuz – Aralık 2010.
- Şener, B., *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 4.Baskı, Ankara, 2007.
- Şener, İ, Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi, *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, Ankara, 2011.
- Şengül, M., *Çevre Yönetimi ve Verimlilik*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 1998.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A., *Meslek Yüksekokulları için Genel İşletme*, Eğitim Kitabevi, Konya, 2011.

- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., ve Boylu, Y., "Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/1, 2010, 3-20.
- Taşcı, D., *Örgüt Kuramlarına Giriş, İçinde: Edt. Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir, "Örgüt Kuramı", Anadolu Üniversitesi Yay., No.2949, Açık Öğretim Fak. Yay. No.1905, Eskişehir, 2013.*
- Taşdemir, V., *İşletme - Çevre İlişkilerinin Muhasebe Açısından Raporlanması, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.*
- Tatar, T., ve Üner, M.M., *İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.*
- Tekel, S., "Ekonomik Kriz Dönemin İmalat Firmalarının Uyum Yetenekleri Üzerine Bir Çalışma: Malatya Örneği", VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, "Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar", Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Ekim 2009, 160-178.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., Bektaş, M., *İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.*
- Tenker, L., *İşletme İktisadı, Bilgi Basımevi, Ankara, 1969.*
- Thompson, J. D., *Organizations in Action, New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.*
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ., "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", *Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, 2001, 203-218.*
- Tomanbay, M., ve Gümüş, T., *Genel Ekonomi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.*
- Top, Mehmet ve Gider, Ömer, "Otonominin Hastane Yönetim Politikalarına Getirdikleri", *Verimlilik Dergisi, Vol. 4, 2003, 147-168.*
- Toplu, D. ve Akça, M., "Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, Yıl.12, Sayı.23, Bahar 2013, 221-235.*
- Tor, S. S., *Örgütlerde İş Tatmini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011.*
- Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A., *Yönetim Bilimi, Nobel Yayın Dağ., 2007.*
- Tremblay, M., Cote, J. ve Balkin, D. B., "Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependence Theories", *Journal of Management Studies, Cilt.40, Sayı.7, 2003, 1651-1682.*
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y., Varoğlu, D., *Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008.*

- Tunçer, P., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2012.
- Tutar, H., Meslek Yüksekokulları Programları İçin İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Tutar, H., Konu Anlatımlı İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Türkay, O., İktisat Teorisine Giriş - Mikro İktisat, İmaj Yayınevi, Ankara, 2008.
- Ulrich, David ve Barney, J. B., "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population", Academy of Management Review, Vol.9, No. 3, 1984, 471-481.
- Uluatam, Ö., Makro İktisat, Savaş Yayınları, Ankara, 1998.
- Unay, C., Makro Ekonomi, Ekin Kitabevi, Bursa, 1996.
- Ural, A. ve Kılıç, İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Usta, Ö., Turizm - Genel ve Yapısal Yaklaşım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Uysal, G. ve İpçioğlu, İ., "Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri -Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişime Etkisi", Yönetim ve Ekonomi, Cilt.15, Sayı.2, 2008, 49-60.
- Uysal, G., Stratejik Yönetim Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İşletme Bölümü -- >[http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap\\_icerikleri/stratejik\\_yonetim.pdf](http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf); Erişim Tarihi: 22.12.2013).
- Üçok, T., Yönetim Fonksiyonu, İçinde: Edt. Mithat Üner, "Genel İşletmecilik", Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağ., 5.Baskı, İstanbul, 2010.
- Ünsalan, E., ve Şimşeker, B., Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Ürger, S., Genel Turizm Bilgisi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1993.
- Üsdiken, B., "Interorganizational Linkages Among Similar Organizations in Turkey", Organization Studies, Cilt.4, Sayı.2, 1983, 151-164.
- Üsdiken, B., "Örgüt Kuramlarında Yeni Yol Ayrımları: Kuzey Amerika, Avrupa ve Türkiye", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Cilt.1, Ankara: TODAİE, 1995, 97-110.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z., "1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, 2002, 91-113.

- Üsdiken, B. ve Leblebici, H., "Organization Theory", N.Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, ve C. Viswevaran (Der.), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Londra: Sage, 2001, 377-397.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y., "Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-Citation Networks", Organization Studies, Cilt.16, Sayı.3, 1995, 503-526.
- Üsdiken, B., "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.9, Sayı.2, 1980, 157-177.
- Üsdiken, Behlül, Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, İçinde: Sargut, A.Selami ve Özen, Şükrü, Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul, 2010.
- Üstünel, E., Makro Ekonomi, Yayınevi sayfası yok, Alanya İşletme Fakültesi Kütüphanesi, 330.UST.1967/1-0043, 2.Baskı, 1967.
- Van De Ven, A. H., "On The Nature, Formation, And Maintenance of Relations Among Organizations", Academic Management Review, Vol. 4, 1976, 24-36.
- Vurgun, L., ve Öztop, S., "Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.16, Sayı.13, 2011, 217-230.
- Wasti, S. A. ve Üsdiken, B., "Americanization vs. Contextualization at the Periphery: Scholarly Publishing in Management in Turkey, 1970-1999", Academy of Management Annual Meeting, New Orleans, Luisiana, ABD, Sayı Ağustos, 2004, 6-11.
- Williamson, O. E., Markets and Hierarchies: Analyis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.
- Wrong, Dennis H., "Some Problems in Defining Social Power", American Journal of Sociology, Vol. 73, No. 5, 1968, 571-603.
- Yalçınkaya, M., "Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması", Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt.22, Sayı.2, 2002, 103-116.
- Yatkın, A., "Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.18, Sayı.1, 2008, 211-231.
- Yenipınar, U., Ücretleme, İçinde: Edt. Cengiz Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar", Nobel Yayın Dağ. Ankara, 2005.
- Yıldırım, K., ve Arıöz, Ö., " Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizliklerin Analizi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.13, Sayı.3, 2013, 169-186.

- Yılmaz, M., "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım", Atatürk Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 2011, 313-332.
- Yılmazer, A., Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M., "Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasından Bir Karşılaştırma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı.38, Haziran-Aralık 2011, 119-136.
- Yönet, E., Örgüt-Çevre-Yönetim İlişkilerinde Değişmenin Yönü ve Bir Araştırma Denemesi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa, 1984.
- Yüksek, M., Sürdürülebilir Kalkınma ve Türkiye'de Çevre Politikaları, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2010.
- Zarakolu, A., İktisat İlminin Temel İlkeleri, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 1971.
- Zerenler, M., "Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri", Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6, 2003, 99-132.

### **İnternet Kaynakları**

- <http://dspace.trakya.edu.tr:8080/jspui/bitstream/1/97/1/0078086.pdf>, erişim tarihi: 16.01.2016
- [http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/.../web\\_turkiyeisgucupiyasasi.doc](http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/.../web_turkiyeisgucupiyasasi.doc), erişim tarihi: 22.12.2013
- <http://www.slideshare.net/atiker/genel-evre-analizi-15956108>, erişim tarihi: 13.12.2013
- [http://www.istanbuluyaziyorum.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=366:s-ize-bir-sr-verceim&catid=66:galatasaray-hamam#.UtAZSfRdWG0](http://www.istanbuluyaziyorum.com/index.php?option=com_content&view=article&id=366:s-ize-bir-sr-verceim&catid=66:galatasaray-hamam#.UtAZSfRdWG0), erişim tarihi: 10.01.2014
- <http://kisi.deu.edu.tr/zerrin.toprak/TURKIYE'DE%20YEREL%20YONETIMLER%20YAPI%20LANMA.pdf>, erişim tarihi: 21.12.2013
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Ba%C4%9F%C4%B1ml%C4%B1l%C4%B1k>, erişim tarihi: 16.11.2013
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Tahmin>, erişim tarihi: 11.01.2014
- <http://varsayim.nedir.com/>, erişim tarihi: 11.01.2014
- [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletmelerin\\_kurulus\\_amaclari.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmelerin_kurulus_amaclari.html), erişim tarihi: 22.12.2013

<http://www.ekonomig.com/2008/12/serbest-piyasa-ekonomisinin-vazgeilemez.html>, erişim tarihi: 22.12.2013

<http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isarayan/danismanlik.aspx>, erişim tarihi: 22.12.2013

<http://www.sendika.org/2005/08/10-soruda-sendika/#2>, erişim tarihi: 21.12.2013

<http://www.tangram.com.tr/makale2.htm>, erişim tarihi: 05.01.2014

<http://www.uludagsozluk.com/k/herakleitos/>, (a) erişim tarihi: 09.12.2013

<http://www.uludagsozluk.com/k/ic-musteri/>, (b) erişim tarihi: 03.01.2014

<http://www.turkcebilgi.com/post%C3%BCla>, erişim tarihi: 06.06.2015

<http://www.atacanute.com/2014/06/kaynak-bagimlilik-kurami.html>, erişim tarihi: 14.12.2015



**EKLER****EK 1- ANKET FORMU****ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET FORMU**

Sayın Yönetici;

Değişimin her an yaşandığı bir dünyada ülke ekonomisine büyük katkı sağlayan turizm sektörünün deneyimli yöneticilerinden elde edilecek olan bilgiler sektöre ve sektörün altyapısını sağlayan akademik camiaya gelecek açısından vereceği destek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle “Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi ve Otel İşletmelerinin Geleceği” 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 değerlendirilmek amacıyla sisteme girildikten sonra imha edilecektir. Çalışmama verdiğiniz destek için şimdiden teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla.

**Prof.Dr. Ufuk DURNA (Tez Danışmanı)**

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Alanya İşletme Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölüm Başkanı

**Öğr. Gör. Davut KARAMAN**

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Alanya Ticaret ve Sanayi Odası M.Y.O.  
Alanya / ANTALYA

Tel: 0.242 518 14 14

Fax: 0.242 518 22 38

Gsm: 0.532 777 333 6

E-posta: [davutkaraman@akdeniz.edu.tr](mailto:davutkaraman@akdeniz.edu.tr)

**Not:** Bu araştırma sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız lütfen bu alana e-posta adresinizi yazınız:

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 (yıl)	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üzeri
4.İşletmede çalışma süreniz (yıl)	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üzeri
5.Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <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 .....
10.İşletmenizin sınıfı	<input type="checkbox"/> 3 yıldız <input type="checkbox"/> 4 yıldız <input type="checkbox"/> 5 yıldız
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 .....
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 (yıl)	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üzeri
14. İşletmenizin Bulunduğu Bölge	.....

ALGILANAN KAYNAK BAĞIMLILIĞI					
<b>a-) Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.</b>					
Hiç katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	
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, otellerin, 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



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"/> % 41-60	<input type="checkbox"/> % 61-80	<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"/> % 41-60	<input type="checkbox"/> % 61-80	<input type="checkbox"/> % 81-100
3. Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz satış yüzdesi:				
<input type="checkbox"/> % 1-20	<input type="checkbox"/> % 21-40	<input type="checkbox"/> % 41-60	<input type="checkbox"/> % 61-80	<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"/> % 41-60	<input type="checkbox"/> % 61-80	<input type="checkbox"/> % 81-100

KAYNAK BAĞIMLILIĞINI YÖNETME EĞİLİMİ					
Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki stratejilerin işletmenizde uygulanma sıklığınızı belirleyiniz.					
Her zaman 1	Sıklıkla 2	Ara sıra 3	Nadiren 4	Hiçbir zaman 5	
1.Rekabetin az olduğu, çok sayıda turist ve acentenin 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 isinin ehli personel ve yöneticiler atama.	1	2	3	4	5
20.Yeni teknolojilere yatırım yapma.	1	2	3	4	5

## ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

a-) Lütfen bu ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.

Hiç tahmin edilemez	Tahmin edilemez	Belki tahmin edilebilir	Tahmin edilebilir	Tamamen tahmin edilebilir
1	2	3	4	5

### A. Hükümet ve Politikalar

1. İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması	1	2	3	4	5
2. Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi	1	2	3	4	5
3. Vergi politikaları	1	2	3	4	5
4. Finansal politikalar	1	2	3	4	5
5. Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi	1	2	3	4	5
6. Uluslararası ticareti etkileyecek ulusal kanunlar	1	2	3	4	5
7. Ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler	1	2	3	4	5
8. İthal mallar üzerindeki tarifeler	1	2	3	4	5
9. Mevcut yasaların uygulanması	1	2	3	4	5
10. Halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları	1	2	3	4	5

### B. Ekonomi

1. Enflasyon oranı	1	2	3	4	5
2. Döviz kurlarındaki değişiklikler	1	2	3	4	5
3. Faiz oranları	1	2	3	4	5
4. Ekonomik yapılanmaların sonuçları	1	2	3	4	5

### C. İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar

1. Eğitimli işgücünü sağlayabilme	1	2	3	4	5
2. İş, işgücü ve sendikal problemler	1	2	3	4	5
3. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi	1	2	3	4	5
4. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	1	2	3	4	5
5. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları	1	2	3	4	5
6. Ülke içi taşımacılık sistemi	1	2	3	4	5
7. Yurt dışı taşımacılık sistemi	1	2	3	4	5

### D. Ürün Pazarı ve Talep

1. Müşteri tercihleri	1	2	3	4	5
2. Ürün talebi	1	2	3	4	5
3. İkame ürünlerin sağlanabilirliği	1	2	3	4	5
4. Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	1	2	3	4	5

### E. Rekabet

1. Rakip fiyatlardaki değişimler	1	2	3	4	5
2. Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler	1	2	3	4	5
3. Rakip stratejilerindeki değişimler	1	2	3	4	5
4. Pazara yeni rakiplerin girmesi	1	2	3	4	5
5. Yerel rekabet	1	2	3	4	5
6. Yabancı rekabet	1	2	3	4	5

**F. Teknoloji ve İnovasyon**

1.Ürün değışiklikleri	1	2	3	4	5
2.Ürün kalitesindeki değışimler	1	2	3	4	5
3.Yeni ürün sunumları	1	2	3	4	5
4.Üretim sürecindeki değışimler	1	2	3	4	5



## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı ve Soyadı** : Davut KARAMAN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 25.08.1980 – Korkuteli / Antalya

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Korkuteli Endüstri Meslek Lisesi, Bilgisayar Bölümü, Korkuteli, 1997

**Ön Lisans Diploması** : Süleyman Demirel Üniversitesi, Keçiborlu Meslek Yüksekokulu, Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulama, Keçiborlu, 1999

**Lisans Diploması** : Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Isparta, 2002

**Yüksek Lisans Diploması** : Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe-Finans Ana Bilim Dalı, İşletme Muhasebe-Finans Bölümü, Isparta, 2010

**Doktora Diploması** : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2016, Antalya

**Tez Konusu** : Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

**Yabancı Dil** : İngilizce

### **İş Denevimi**

#### **Çalıştığı Kurumlar** :

- Antalya Ekspres Yerel Gazetesinde Köşe Yazarlığı (25.05.2015 - devam ediyor)
- Akdeniz Üniversitesi Alanya M.Y.O. Yönetim Kurulu Üyeliği (06.01.2012 - devam ediyor)
- Akdeniz Üniversitesi Altso M.Y.O. Müdür Yardımcılığı (06.01.2012 - 25.12.2014)
- Ekovitrin Ekonomi Dergisi Köşe Yazarlığı (01.12.2011 - devam ediyor)
- TFF Antalya İli Futbol Hakemliği (01.2010 - 01.2012)
- Akdeniz Üniversitesi Altso M.Y.O. Öğretim Görevlisi (06.01.2009 - devam ediyor)
- Akdeniz Üniversitesi Alanya M.Y.O. Yönetim Kurulu Üyeliği (15.06.2009 - 24.03.2010)
- Akdeniz Üniversitesi Alanya M.Y.O. Müdür Yardımcılığı (15.06.2009 - 24.03.2010)
- Akdeniz Üniversitesi Alanya M.Y.O. Bankacılık - Sigortacılık Program Koordinatörlüğü (06.01.2009 - 01.03.2010)
- Uşak Üniversitesi Eşme M.Y.O.'da Öğretim Görevlisi ve Büro Yönetimi Sekreterlik Program Koordinatörlüğü (04.12.2007 - 05.01.2009)

- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Hikmet Tolunay M.Y.O.'da Yarı Zamanlı Öğretim Görevliği (09.2007 - 11.2007)
- Antalya – Özel Aktan Sürücü Kursu'da Direksiyon Usta Eğitici Olarak (01.2007 - 11.2007)
- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Gölhisar M.Y.O.'da Yarı Zamanlı Öğretim Görevliliği (I. ve II. Dönem) (2006 – 2007)
- Süleyman Demirel Üniversitesi Gölhisar M.Y.O.'da Yaz Okulu Döneminde Yarı Zamanlı Öğretim Görevliği (2005 – 2006)
- Antalya-Karaman Yeraltı Mühendislik Hizmetleri'nde Ortak & Çalışan Olarak (04.2005 - 11.2007)
- Kısa Dönem Askerlik Hizmeti - 125. Jandarma Er Eğitim Alayı – Safranbolu – Karabük (31.04.2004 - 30.09.2004)

**E-Posta**

: [davutkaraman@akdeniz.edu.tr](mailto:davutkaraman@akdeniz.edu.tr)

