

DIKEY BÜTÜNLEŞMENİN ÖNCÜLÜ OLARAK BELİRSİZLİK YAPISININ ÖĞELERİ VE KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ’NİN BAKIŞ AÇISI¹²

THE COMPONENTS OF UNCERTAINTY CONSTRUCT AS A ANTECEDENTS OF VERTICAL INTEGRATION AND RESOURCE DEPENDENCY THEORY PERSPECTIVE

Deniz Börü * Kürőat Fatih Masatçı **

Araştırma Makalesi / Geliő Tarihi: 08.11.2022
Kabul Tarihi: 31.12.2022

Öz

Dikey bütünüőme, örgütün yapısına dair verilen önemli stratejik kararlardan biridir. Örgüt teorisi alanında, kritik karar vericilerin dikey bütünüőme ya da bütünüőmeme kararına etki eden en önemli çevresel deęiőkenlerden biri belirsizlik olagelmüőtir. İşlem Maliyeti Teorisi’nde; yüksek düzeyde belirsizlik, yüksek işlem maliyeti getireceği için, bu faaliyetin örgüt içine taőınması önerilmektedir. Reel Opsiyonlar Teorisi ise dikey bütünüőmeye bir opsiyon mantığı ile yaklaőmaktadır. Yüksek düzeyde çevresel belirsizlik durumlarında yatırımın sonuçlarını görerek ilerlemeyi, dolayısıyla beklemenin ya da kademeli bütünüőmenin daha uygun olacağını belirtmektedir. Dikey bütünüőmenin öncülü olarak belirsizliği ele alan en önemli örgüt teorilerinden bir diğeri de Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT)’dir. Ancak teoride, belirsizliğin ne Şekilde ele alındığı ve bağımlılık ve dikey bütünüőme ile ilişkisi net Şekilde ortaya konmadığı için, belirsizlik yapısı es geçilmiş ve bağımlılık-dikey bütünüőme ilişkisi daha fazla araştırmaya konu olmuştur. Bu makalenin amacı; belirsizlik yapısının öğelerini tespit etmek ve bu öğeler bağlamında Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin belirsizliği nasıl ele aldığını ortaya koyarak, bu alanda çalıőma yapacak araştırmacıların teoriyi önceliklendirmelerine yardımcı olmaktır.

Anahtar Kelimeler: Dikey bütünüőme, belirsizlik, Kaynak Bağımlılığı Teorisi

JEL Sınıflaması: D21, D80, M10, L250

Abstract

Vertical integration is one of the most important decisions on organization structure. In the field of organization theory, the concept of uncertainty has been one of the most-used variable which effects the vertical integration or non-integration decisions of critical decision makers. In Transaction Cost Theory, it is suggested that, because the high level of environmental uncertainty will increase transaction costs, that activity should be implemented in-house. However, Reel Options Theory sees the vertical integration strategy as an option. It suggests that in the high level of environmental uncertainty conditions, it is better to see the results of action first and then based on these results, that activity can be included partially. Of the most important organization theories, Resource Dependency Theory (RDT), discusses uncertainty as an antecedents of vertical integration decisions. Because the definition and context of uncertainty and its relationship with dependency and vertical integration is not clearly defined in the theory, in most research, uncertainty construct has been skipped and the relationship between dependency and vertical integration has been discussed. The aims of this article are to identify the components of uncertainty construct and help the scholars in prioritizing the theory by putting forward how and in which context the RDT theory has considered the uncertainty.

Keywords: Vertical integration, uncertainty, Resource Dependency Theory

JEL Classification: D21, D80, M10, L250

¹ **Bibliyografik Bilgi (APA):** FESA Dergisi, 2022; 7(4) , 849-860 / DOI: 10.29106/fesa.1201395

² Bu çalıőma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon doktora programı kapsamında Prof. Dr. Deniz Börü tarafından yürütölen “Endüstri Düzeyindeki Belirsizlik ve Problemlü Kaynak Bağımlılığı İlişkisinin Dikey Bütünüőme Kararlarındaki Rolü” isimli tezden türetilmiőtir.

* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, denizboru@marmara.edu.tr, İstanbul-Türkiye, ORCID: 0000-0002-3916-9765

* Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı kursatfatih@hotmail.com, İstanbul-Türkiye, ORCID:0000-0003-2706-3979

1. Giriş

Dikey bütünleşme stratejilerinin, 1920’li yılların başlarında, Amerikalı General Motors şirketinin, kendisi için araba gövdeleri üreten Fisher Body şirketini satın almasından bu yana araştırmacıların ilgisini çektiği ve çokça araştırmaya konu olduğu belirtilmektedir (Klein, Crawford ve Alchian, 1978, s. 308). Dikey bütünleşme; değer zinciri içinde teknolojik olarak birbirinden ayrı olan üretim, dağıtım, satış ve/ veya diğer ekonomik süreçlerin, tek bir firma içinde toplanmasıdır. Bu haliyle dikey bütünleşme, firmanın, kendi ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek için açık pazarları mı yoksa firma içi idari işlemlerini mi kullanacağına dair alacağı kararları temsil etmektedir (Porter, 1980, s.300).

Çevresel belirsizlik ile baş etme yöntemi olarak dikey bütünleşmeyi öneren üç önemli teori İşlem Maliyeti, Reel Opsiyonlar ve Kaynak Bağımlılığı’dır. İşlem Maliyeti Teorisi, çevresel belirsizlik ile karşılaşan örgütlere dikey bütünleşmeyi önerirken (Williamson, 1981), Reel Opsiyonlar Teorisi, beklemeyi ya da kademeli dikey bütünleşme yapmayı önermektedir (Trigeorgis ve Reuer, 2016). Kaynak Bağımlılığı Teorisi ise belirsizlik-dikey bütünleşme ilişkisinde birbirine bağımlılığın önemli olduğunu, belirsizlik ile karşılaşan örgütlerin dikey bütünleşme yapması gerektiğini ancak hangi faaliyetin örgüt içine taşınacağını birbirine bağımlılık ilişkisinin belirleyeceğini belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Sutton, Devine, Lemont, Holmes, 2021). Üç farklı teorinin belirsizliği tanımlama şekillerindeki farklılıklar netleştirmeden karşılaştırma yapmak, bu teorilerin birbirleriyle çelişen belirsizlik-dikey bütünleşme ilişkisi ortaya koyduğu fikrine götürebilir. Ancak belirsizliğin farklı kaynakları ve farklı boyutları vardır ve nasıl tanımlandığına bağlı olarak dikey bütünleşme ile ilişkisi farklılaşmaktadır (Krickx, 2000; Sutcliffe ve Zaheer, 1998).

Makalenin ilk bölümünde belirsizlik yapısının öğeleri tespit edilecektir. İkinci bölümde ise Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin, bu öğeler bağlamında belirsizliği nasıl ele aldığı netleştirilecektir. Böylelikle, özelde çevresel belirsizlik ile dikey bütünleşme, daha genelde ise çevresel belirsizlik ile örgüt yapısı ve stratejileri arasındaki ilişkileri, KBT çerçevesinde araştırmayı amaçlayan araştırmacılara yol gösterici olacak şekilde kavram rafine edilmeye çalışılacaktır.

2. Belirsizliğin Öğeleri

Bu bölümün temel amacı; belirsizlik kavramının öğelerini tespit etmek ve bir sonraki bölüme yardımcı olacak şekilde damıtmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda; temel kaynağı (kavramlaştırılması), çevredeki kapsama alanı (düzeyleştirilmesi), sınıflandırılması (tipolojileri) ve bir kavram olarak nasıl ölçüleceği (ölçümlendirilmesi) açısından incelenecek ve kavramın yapısı ortaya konmaya çalışılacaktır.

2.1 Belirsizliğin Kavramlaştırılması

Literatüre bakıldığında, şimdiye kadar çevresel belirsizlik ile ilgili olarak çok sayıda farklı kavramlaştırma çalışmaları öne sürülmüştür. Ancak bu çalışmalar yakından incelendiğinde, büyük çoğunluğunun iki bakış açısına dayandığı görülmektedir (Morino, 2002, s.895).

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik bakış açısı, direkt olarak Chester I. Barnard (1938)’ın görüşlerinden türetilmiştir. Bu görüşe göre çevre, birçok farklı bilgi, değişim, fırsat ya da tehdit içermektedir. Ancak bireyin zaman, bilgi işleme ve yetenek noktasındaki kapasitesinin sınırlı olması, bireyin çevresinde olan bitenler hakkında noksansız bir kavrayışa sahip olmasını engellemektedir. Yani çevre hakkında eksik bilgiye sahip olmak, belirsizliğe neden olmaktadır (Morino, 2002, s.895).

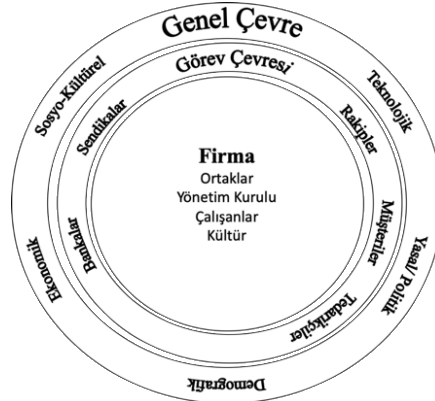
Daha sonra Barnard’ın bu görüşünden hareketle Simon (1957), March ve Simon (1958) ve Cyert ve March (1992), iktisat alanında ortaya atılan rasyonel insan fikrini eleştirmiş ve yönetsel insan kavramını geliştirmiştir. Yönetsel insan; karar verirken gerçekleri, sınırları ve şartları dikkate alarak hareket eden (olabildiğince rasyonel) bireyleri ifade etmek için kullanılmıştır. Bu kavrama göre bireyler kararlarını, tam rasyonel şekilde değil kendi sınırlılıkları çerçevesinde almaktadırlar. Bireyin rasyonelliğini sınırlandıran bu faktörler; bireyin sahip olduğu fizyolojik özellikler, bireyin üyesi olduğu örgütün ve o topluluğun sahip olduğu değerler ve bireylerin sahip olduğu bilgi ve veri edinme kapasitelerinin sınırlılığıdır. Bu yüzden karar vericiler ve aldıkları kararları bir rasyonelliğe sahiptir ancak bu rasyonellik sınırlıdır (Tozlu, 2016; Özer, 2016; Buchanan ve O’Connel, 2006).

Belirsizliğin kavramlaştırılmasında kullanılan ikinci bakış açısı, Kaynak Bağımlılığı Teorisi çerçevesinde geliştirilen, **kritik kaynaklar üzerindeki kontrol eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik**dir. Kaynak Bağımlılığı Teorisi’ne göre çevre, kritik kaynakların sağlayıcısı konumundadır ve örgütlerin hayatta kalmasının yolu bu sınırlı kaynaklara ulaşabilme becerilerden geçmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003). Teoriye göre, kendisi için kritik kaynakların devamlılığını garanti altına almamış firma iki önemli risk ile karşı karşıya gelir; (1) kritik kaynakları

zamanında ve istediği gibi sağlayamamaktan doğan operasyonların durması riski; (2) kritik kaynak sağlayıcıya bağımlılıktan kaynaklanan otonomisini kaybetme riski. Dolayısıyla kaynak bağımlılığı okuluna göre belirsizlik, çevredeki bilgilere mutlak hâkim olamamaktan değil, bu kritik kaynakların üzerinde yeterli düzeyde kontrol yeteneği sağlayamamaktan kaynaklanmaktadır (Morino, 2002, s. 898). Yani; kendisi için kritik kaynaklar üzerinde kontrol kudretini sağlayamamış bir firma için, potansiyel olarak, operasyonlarını devam ettiremeye ya da kaynağın devamlılığını sağlayabilmek için diğer firma(lar)ın isteklerini kabul ederek otonomisini kaybetme riski her zaman vardır.

2.2. Çevrenin Düzeylerine Göre Belirsizlik

Belirsizlik kavramının ikinci önemli ögesi, ele alınan çevre düzeyidir. Örgütün çevresi; örgütü etkileme potansiyeli olan ve örgütün sınırları dışında kalan tüm öğeleri içermektedir ve iki farklı kademedен meydana gelmektedir (Daft, 2000, s.73). **Genel düzeyi** ile çevre; örgütü dolaylı olarak etkileyen ve dağımsık dış çevreleden oluşur. Sosyokültürel, ekonomik, yasal/ politik, teknolojik ve demografik öğeleri barındıran ve genel çevre olarak adlandırılan bu düzey, tüm örgütleri eşit derecede etkilemektedir. Bu düzeyde meydana gelen değişimler, örgütlerin günlük faaliyetlerine direkt etki etmemekte fakat er ya da geç her bir örgütte etkisini göstermektedir. Daha dar tanımıyla ise çevre; örgütün günlük faaliyetlerini yerine getirebilmek için ilişki kurmak zorunda olduğu ve temel faaliyetlerini ve performansına direkt etki eden öğeleri içermektedir. Örgüte, genel çevreye kıyasla daha yakın olan ve **görev çevresi** olarak adlandırılan bu düzey; müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, finansal kuruluşları ve örgüt-örgüt ve birey-örgüt ilişkilerini düzenleyen kuruluşları (devlet kurumları, sendikalar, ticari birliktelikler gibi) içermektedir. Son olarak da **firmanın kendi sınırları** içindeki alanı vardır. Bu kısım da yönetim kurulundan, firma ortaklarından, çalışanlardan ve firmanın kültüründen oluşmaktadır. (Bknz Şekil 1).



Şekil 1. Örgüt Çevresinin Düzeyleri

Düzeyine göre belirsizlikler, bu üç düzey göz önünde bulundurularak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir;

– **Genel çevre belirsizlikleri**; tüm endüstrileri içeren iş kontekstini etkileyen faktörlere denk gelmektedir (Miller, 1992, s. 312). Bu belirsizlikler; politik istikrarsızlıkları (politik rejimdeki değişimler, savaş, ihtilal tehlikesi, devrim gibi); hükmetme politikalarındaki istikrarsızlıkları (para ve maliye politikalarındaki tahmin edilemeyen değişimler, fiyat kontrolleri, ticari bariyerler, devlet tarafından yapılan düzenlemeler gibi); makro ekonomik belirsizlikleri (enflasyon, girdi fiyatlarındaki dalgalanmalar, faiz oranındaki değişimler gibi); sosyal belirsizlikleri (insanların inançları, değerleri ve tutumlarındaki değişimler gibi) ve doğadan kaynaklı belirsizlikleri içermektedir.

– **Endüstri düzeyindeki belirsizlikler**, tek bir firmanın eylemleri yoluyla azaltılamayan ya da yönetilemeyen ve endüstrideki firmaların hepsi tarafından paylaşılan belirsizliklerdir (Beckman, Haunschild ve Phillips, 2004, s. 262). Bu tür belirsizlikler; girdi belirsizliklerini (üretim süreçlerinde kullanılan girdilerin nicel ve nitel özelliklerindeki belirsizlikler); çıktı belirsizliklerini (endüstrinin çıktısını emen pazardaki talep dalgalanmaları gibi) ve rekabet belirsizliklerini (mevcut firmalar arası rekabet ya da yeni firmanın endüstriye girmesi gibi) kapsamaktadır (Miller, 1992, s.314).

– **Firma düzeyindeki belirsizlikler**; firmaya has olan ve genellikle firmanın iç süreçlerinden kaynaklanan belirsizliklerdir. Endüstri düzeyindeki belirsizliklere göre daha kontrol edilebilir belirsizliklerdir (Beckman vd, 2006, s: 260). Firma düzeyindeki belirsizlikler; iş gücü belirsizliği (verimliliğindeki değişimler, grev riski, sakatlanma riski gibi); üretimdeki belirsizlikler (makinenin arızalanması, kazalar gibi) ve borç ve alacaklardaki belirsizlikleri (alacakları tahsil edememe, bankalarla ilişkiler gibi) kapsamaktadır (Miller, 1992, s:314).

2.3 Belirsizliğin Ölçümlendirilmesi

Çevresel belirsizliği objektif bir gerçeklik olarak kabul eden araştırmacılar, belirsizliği ölçümlemede arşivsel kaynaklara dayanarak ölçümleme yoluna gitmişlerdir. **Arşiv kayıtlarına dayalı ölçümleme** tanımına göre; belirsizlik çevrenin nesnel bir karakteridir ve karar vericilerin algısından bağımsız şekilde varolabilmektedir. Bu yüzden arşivsel belirsizlik, şirketteki tüm yöneticiler ve kontekslere (örgüt içi çevreler) için homojen özelliktedir. Bu yaklaşım genel olarak pozitivist ve iktisadi araştırma geleneğine ait görünmektedir. Bu bağlamda belirsizliğin en uygun ölçümü, yöneticilerin birbirine benzer şekilde yorumlayacakları verileri içermelidir (Lueg ve Borisov, 2014, s. 659). Bu arşivsel kaynaklar; endüstrinin büyüme hızı (Yasai-Ardekani, 1989), endüstri içi yoğunlaşma rasyoları (Bernhardt ve McKenzie, 1968), kapasite kullanım oranları, istihdam düzeyleri ya da yatırıma geri dönüş oranları (Dess ve Beard, 1984) gibi somut ve bireylerden azade olarak elde edilebilen verileri kapsamaktadır.

Belirsizliği algı düzeyinde ölçmek gerektiğini savunan araştırmacılara göre firmalar, karar vericilerin algıladığı ve yorumladığı çevreye cevap vermektedirler. Bu yüzden, kritik karar vericiler tarafından fark edilmeyen çevresel şartlar, örgütün eylemlerini ve karar alma süreçlerini etkilemeyecektir (Sawyer, 1993, s.290). Farklı firmalar, aynı çevresel özellikleri farklı algılayacak ve bunun sonucunda farklı stratejiler üretecektir (Starbuck, 1976). **Algıya dayalı ölçümleme**; örgüt üyelerinin ya da kilit bilgi sağlayıcıların çevre hakkındaki öznel yargılamalarını içermekte ve örgüt üyeleri ya da kilit haber kaynağının gözünden çevreyi tasvir etmelerini mümkün kılmaktadır (Boyd vd, 1993, s.209). Belirsizlik, çevre ile yöneticilerin özellikleri arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, kendi kararlarının sonuçlarını değerlendirme veya kendi kararlarının sonuçlarına olasılık atfetme yetenekleri açısından farklılaşmaktadırlar. Bu yüzden çevrenin “nesnel” düzeyde ne kadar belirsiz olduğu değil, yöneticilerin çevreyi ne kadar belirsiz “algıladıkları” önemli olmaktadır. Bu varsayımlar da davranışsal geleneğe aittir (Lueg ve Borisov, 2014, s.659). Algılanan belirsizliğe dair verileri toplamının en uygun metodları; anketler, gözlemler ya da mülakatlar gibi saha araştırmalarıdır.

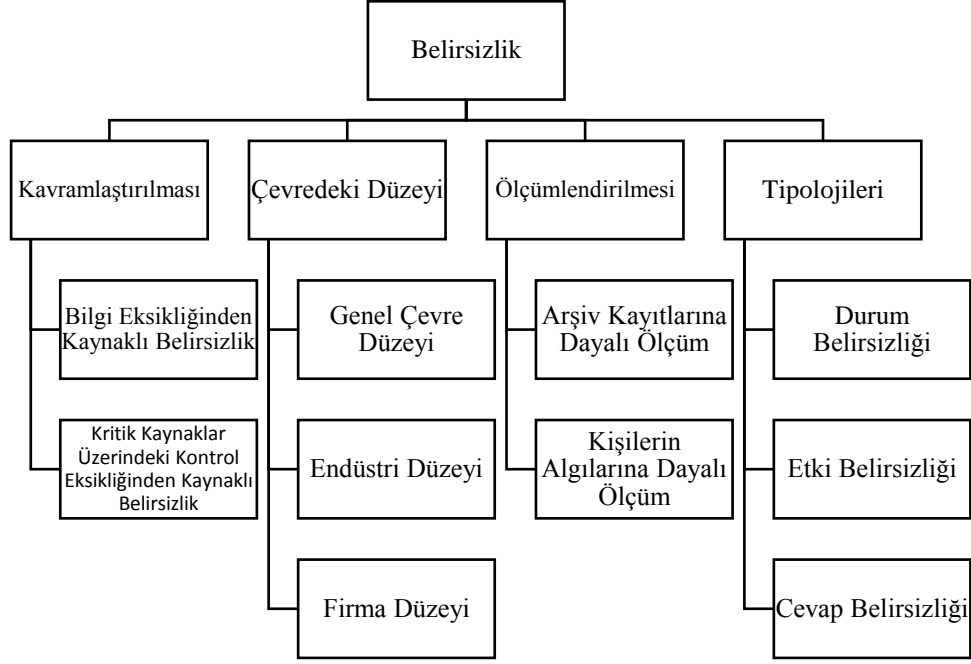
2.4. Belirsizliğin Tipolojileri

Frances J. Milliken (1987)’e göre belirsizlik-örgüt yapısı ilişkilerini araştıran çalışmaların karmaşık ve bazen de kafa karıştırıcı sonuçlar üretmesinin en önemli nedeni bu önemli yapının doğasının net bir şekilde ortaya konmamasıdır. Diğer bir nedenini ise çevresel belirsizlik kavramını hem örgüt çevresinin mevcut durumuna atfen hem de “kişinin kendisini, çevre hakkındaki mükemmel bilgiden eksik olarak algılaması” şeklinde kullanmak oluşturmaktadır. Bir örgütün idarecileri tarafından algılanan üç çeşit algılanan belirsizlik tipolojisi vardır. Bunlar; durum belirsizliği, etki belirsizliği ve cevap belirsizliğidir (Milliken, 1987, s. 136-138).

– Yöneticiler, örgütün çevresini ya da çevrenin belirli bir komponentini öngörülemez şekilde algıladıklarında **durum belirsizliğini** tecrübe etmiş olmaktadırlar. Çevrenin durumu hakkındaki belirsizlik; birinin, çevrenin komponentlerinin nasıl değişeceğini anlamaması anlamına gelmektedir. Bir rakibin gelecekte nasıl davranacağını kestirememek, devletin bir düzenlemeyi geçirip geçiremeyeceğini öngörememek ya da bir işçi örgütünün grev kararı alıp almayacağını tahmin edememek gibi. Durum belirsizliği ayrıca, çevrenin öğeleri arasındaki ilişkileri tam olarak anlayamamaktan kaynaklanmaktadır.

– **Etki belirsizliği**; çevresel olayların veya değişimlerin, örgüte olan etkisini öngörme yeteneği ile ilgilidir. Dolayısıyla etki belirsizliği; çevrenin gelecekteki durumunun ya da çevresel değişimlerin, örgüte olan etkilerini öngörme noktasındaki yeteneksizliktir. Etki belirsizliği; bir olayın ya da değişimin, örgüte etkisi hakkındaki belirsizliği ve bu etkinin doğası, şiddeti ve zamanlaması hakkındaki belirsizliği içermektedir. Durum belirsizliği, dünyanın gelecekteki durumu hakkındaki belirsizlik ise, etki belirsizliği; bu geleceğin, örgütün faaliyetlerine yapacağı etkiler hakkındaki belirsizliktir.

– **Cevap belirsizliği**; örgüte hangi cevap seçeneklerinin sunulduğu ve her bir seçeneğin değerinin ya da faydasının ne olabileceğini anlama girişimleri ile ilgilidir. Cevap belirsizliği; cevap seçenekleri hakkındaki bilgi eksikliği ve/ veya bir cevabı seçmenin potansiyel sonuçlarını öngörme yeteneksizliği şeklinde tanımlanmaktadır. Cevap belirsizliği, eyleme geçilmesinin gerekli olduğu düşünöldüğünde ortaya çıkmaktadır. Çünkü değişim, örgüt tarafından, bir tehdit ya da fırsat olarak algılanmıştır. Örneğin; bir ev sahibi, yaklaşan fırtınanın kendine zarar vereceğinden emin olmadıkça, eyleme geçmeyecektir. Örgütün karar vericileri de değişimlerin önemli fırsatları ya da tehditleri içerdüğinden emin olmadıkça bu değişimlere cevap vermeyecektirler. Çevresel değişimlerin öngörülebilir olması, bu değişimlerin anlaşıldığı anlamına gelmez. Aksine, bir değişim öngörülebilir şekilde algılandıkça, etki ve cevap belirsizliği daha belirgin hale gelecektir.



Şekil 1. Belirsizlik Yapısının Unsurları

3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi Bağlamında Belirsizlik

J. Pfeffer ve G. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* kitaplarıyla beraber, J.D. Thompson (1967), P.M. Blau (1969) ve R.E. Emerson (1962)'un çalışmaları ve kendilerinden önceki çevre literatürüne kendi çalışmalarını da ekleyerek Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ni kapsamlı bir şekilde ortaya koymuşlardır. Hillman vd. (2009)'a göre bu kitap basıldığından bu yana, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, örgüt teorisi ve stratejik yönetim alanındaki en etkili teorilerden biri olmuştur.

Kaynak Bağımlılığı görüşü temel olarak; örgütlerin, kendileri için hayati olan kaynakları elde etmek için diğer örgütlere bağımlı olduğu ancak bu bağımlılık ilişkisinin karşılıklı olduğu nosyonunu savunmaktadır (Drees ve Heugens, 2013, s. 1667). Teori, bu bağımlılığın, çevre ile ilişkileri regüle etmeye yarayan stratejiler vasıtasıyla düşürülebileceği hipotezi üstüne kurulmuştur (Rossignoli ve Ricciardi, 2015, s. 31). Bu bağlamda önerilen stratejiler yatay ya da dikey birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, çeşitli ticari birliktelikler oluşturma, yönetim kurulu interlokları, hukuk, sosyal girişimler ya da politik eylemler yoluyla örgüt çevresine etki etme ve yönetici değişimleri yoluyla kritik kaynak sağlayıcılara mesaj vermeden oluşmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003).

Kaynak bağımlılığı teorisinin en özgün temalarından biri; daha önce yapılan ve bireyler arasında kalan güç ve bağımlılık çalışmalarını örgüt düzeyine çıkarmış olması ve bu bakış açısını, örgütler arası ilişkileri anlamada kullanmasıdır. Daha önceki teorisyenler, örgütler arası gücün, örgüt yapısı ve takip edilen strateji ile ilişkisini tartışmışlardır (Örneğin; Thompson, 1967). Ancak teorisyenler sadece bakış açısının düzeyini genişletmekle kalmamış, örgütlerin, birbirine bağımlılıklara verdikleri cevapların bir katalogunu sunarak, kendilerinden sonra gelecek ampirik çalışmaların da önünü açmışlardır (Davis ve Cobb, 2015; Wry, Cobb ve Aldrich, 2013).

Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT)'nin temel doktrini, örgütlerin belirsiz ve devamlı dalgalanan bir çevrede faaliyet gösterdiği (Rossignoli, 2015, s.30). Öyle ki Örgütlerin Dışardan Kontrolü isimli kitaplarında 151 kez belirsizliğe atıfta bulunduğu gözlemlenmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). Teorisyenler belirsizliğin önemini şu şekilde belirtmişlerdir;

“Bu kitapta sürekli tekrarlanan tema, örgütlerin belirsizliği yönetmeye ya da ondan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Örgütler, belirsizliği, kaçınılmaz bir kader olarak görmek yerine organizasyonlarının çevrelerinde daha istikrarlı ve öngörülebilir bir çevre yaratmaya çalışırlar (Pfeffer & Salancik, 1979, s.282)”.

Ancak teorisyenlerin belirsizliği ve belirsizliğin görevini tam netleştirmemiş olmalarından ötürü, bu yapının kaynak bağımlılığı bakış açısı ile yapılan araştırmalarda çokça ele alınmadığı ve hatta bazılarının dediği şekli ile “kara kutuya atıldığı” (Clegg ve Rura Polley, 1998, s.541) görülmektedir.

3.1 KBT’deki Belirsizliğin Kavramlaştırılması

Teorisyenlere göre belirsizlik; dünyanın gelecekteki durumunu öngörememe ve doğru bir şekilde tahmin edememe düzeyine işaret etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.67). Belirsizlik, firmanın, zamanın belirli bir noktasındaki öngörme kapasitesi tarafından belirlenmekte ve tahmin teknikleri geliştikçe, belirsizlik azalmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.67-68). Teoriye göre belirsiz olan şey; örgüte ihtiyaç duyduğu kritik kaynakları sağlayan çevresel öğelerdeki çeşitlilik ve bu öğelerde meydana gelen değişimlerdir. Örgüt çok farklı kaynaklara ihtiyaç duyabilir, kaynak sağlayıcıların sayısı artabilir ya da azalabilir, amaçları değişebilir veya başka bir örgüt bu taleplere daha uygun cevaplar üretebilir. Bu anlamdaki karmaşıklık ile yöneticilerin sınırlı rasyonelliği birleşince (Nienhüser, 2008, s.12) çevrenin öngörülebilirliği ve doğru bir şekilde tahmin edilebilirliği belirsiz hale gelmektedir. Buna göre çevrede gelişen değişimlerin, kaynaklara sahip olan diğerlerinin planlarının ve stratejilerinin, çevredeki çeşitliliğin vb. koşul bağımlılıklarının eksiksiz bir şekilde kavranması, gelecekteki durumlarının tahmin edilmesi ve ona göre eylemler geliştirilmesi mümkün değildir. Bu tanım; bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik ile uyusmaktadır.

Ancak bu noktada teorisyenler, o dönemde yapılan çevre-örgüt ilişkisine dair araştırmaları (Duncan, 1972; Pfeffer ve Leblebici, 1967; Lawrance ve Lorsch, 1967) belirlenemez (indeterminate) doğalarına ilişkin eleştirmiş ve bu çalışmaların, çevresel değişkenlerin örgüte tesir ettiği mekanizmaları göz ardı ettiğini belirtmişler (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.225). Yazarlara göre bu araştırmalar ilişkiyi, “*sanki Bay Çevre örgüte geliyor ve örgütün yapısı ve eylemlerine dair emirler veriyor*” gibi ele almışlardır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.226). O halde örgüt-yapı-eylem ilişkilerine dair doğru nedensel açıklamalar üretmek için çevresel faktörler ile bunun örgütsel sonuçları arasında spesifik ilişki normları geliştirilmelidir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.227).

Bu bağlamda yazarlara göre; belirsizliğin bizatihi kendisi problem yaratmamaktadır. Örgüt açısından problem yaratabilmesi için kritik örgütsel bağımlılıkları içermesi gereklidir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.68). Yani tek başına geleceği öngörememe, örgütler için problem yaratmamakta, önemli olan nokta belirsizliğin, örgütün hayatta kalmasını sağlayacak problemleri kaynak bağımlılıkları ile beraber var olmasıdır.

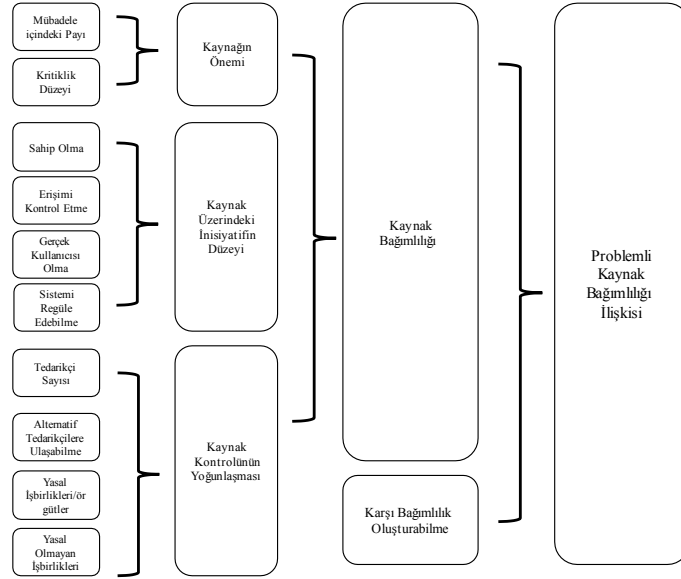
Bir örgütün, kaynak bağımlılığını (ya da kaynağı elinde tutan örgüte bağımlılığını) belirleyen bazı şartlar vardır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.45-54) (Bknz. Şekil 3). Bu şartlardan ilki, kaynağın önemidir. Kaynağın önemini ise 2 boyut belirlemektedir. Kaynağın görece büyüklüğü; işlemin, örgütün toplam girdisi ya da çıktısındaki oranıdır. Örneğin; eğer örgüt tek bir ürün üretiyorsa, o ürünün alıcısına daha bağımlı hale gelecektir. Çünkü, örgütün toplam çıktısını, tek bir ürün ve alıcı oluşturmaktadır. Diğer boyut ise kaynağın kritiklik düzeyidir; yani, o kaynağın yokluğunda, örgütün faaliyetlerine devam edip edememe durumudur. Kaynağın hiç olmadığı durumlarda örgüt, faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaktır. Kritiklik düzeyinin, kaynağın miktarı ile direkt ilgisi yoktur. Toplam mübadele içinde küçük bir oranı oluşturan ancak yokluğu örgütün faaliyetlerinin durmasına yol açacak bir kaynak olması da pekâlâ mümkündür.

İkinci ön koşul ise; örgütün, ihtiyaç duyduğu kaynak tahsisinin ya da kullanımının üzerinde sahip olduğu inisiyatif ya da taktir yetkisinin düzeyidir. Bu noktada önemli olan, kaynağa sahip olmanın yanında, kaynak ile o kaynağa ihtiyaç duyan örgüt arasındaki yolların üzerinde kontrol sahip olmaktır. Kaynak üzerinde kontrol hakkı veren yöntemler; kaynağın sahibi olma, kaynağın tek gerçek kullanıcısı olma, sistemi regüle edebilme ve paylaşımı regüle edebilmedir.

Bağımlılığı getiren üçüncü ön koşul ise kaynak kontrolünün yoğunlaşmasıdır. Bir örgütün, bir kaynağı kontrol ediyor olması ve o kaynağın diğer örgüt için önemli olması bağımlılığı garanti etmez. Bir örgütün diğer örgüte bağımlı olmasını belirleyen etken, kaynak kontrolünün yoğunlaşması ya da girdi/ çıktı işlemlerinin görece çok az veya tek bir önemli örgüt tarafından yapılma düzeyidir. Buradaki kritik nokta tedarikçilerin ya da müşterilerin sayısı değildir. Daha ziyade önemli olan, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları, başka yerlerden temin edebilmesinin önünde engel olup olmadığıdır. Yoğunlaşmanın kaynakları farklı olabilir. Tedarikçi sayısının azlığı yasalarla korunmuş olabileceği gibi endüstrideki aynı taraftaki örgütler, kendiliğinden kolektif eylemlere de girişebilmektedirler. Kolektif örgütler, birlikler, iş birliği teşkilatları, dernekler ve danışma kurulları gibi kurumlar yasal birlikteliklere; fiyat sabitleme, rekabet kurallarına aykırı olacak şekilde anlaşmalar yapma ise yasal olmayan eşgüdümlemelere işaret etmektedir. Bu tarz birlikteliklerin varlığı da yoğunlaşmanın tipik nedenlerinden sayılabilir.

İki örgüt arasındaki bağımlılık ilişkisinin, örgütlerden birine güç sağlaması için, mübadele ilişkisinde asimetri olmalıdır. X firması ürettiği ürünleri alması için Y firmasına bağımlı olabilir. Ancak aynı durum Y firmasının girdi konusunda X firmasına bağımlılığı anlamına da gelmektedir. Mübadele her iki firma için de eşit öneme sahip olmadığı zamanlarda asimetri meydana gelir. Mübadele ilişkisinde asimetri mevcut değilse, hiçbir taraf gücün avantajlarından faydalanamayacaktır ve diğer örgüte etki etme girişiminde bulunmayacaktır. Elbette ki bir kaynak için bir örgüt lehine asimetri mevcutken, diğer kaynaklar için diğer örgüt lehine asimetrisi mevcut olabilir. Bu yüzden bağımlılığın güç doğurması, ilişkideki net asimetrinin varlığına ve yönüne bağlıdır. Örgütler arasındaki

ilişkide net asimetri olduğu zaman güç, daha az bağımlı örgütün olacaktır. Bu gibi durumlarda görece güçlü örgüt, diğer örgüte etki etme girişimlerinde bulunabilir ya da davranışlarını kısıtlamaya çalışabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.53).



Şekil 2. Problemlili Kaynak Bağımlılığı Modeli

Teoriye göre birbirine bağımlılık, örgütün bağımlı olduğu örgütlerin ve kişilerin eylemlerinin ne olacağı hakkındaki belirsizlikle birleşince, hayatta kalmanın ve devamlı başarının belirsiz olduğu bir durumu yol açmaktadır. Bu yüzden örgütler, dışsal birbirine bağımlılıklarını yönetmek amacıyla eylemlere girişirler (Pfeffer, 1987 s.26).

3.2 KBT'deki Belirsizliğin Düzeyi

Kaynak bağımlılığı bakış açısına göre çevre, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları barındıran bir tür havuzdur (Aldrich ve Pfeffer, 1976, s.84). Örgütler, ihtiyaç duydukları tüm kaynakları kendi kendilerine üretmediklerinden, örgütlerinin faaliyetlerine devam edebilmeleri için bu kaynakları üreten diğer örgütlerle ilişki içine girmek zorundadırlar. Oliver (1997)'e göre bu yaklaşımın odaklandığı nokta; örgütün, çevresindeki kilit oyuncularla kurduğu mübadele ilişkileri ve kıt kaynakları nasıl temin ve kontrol edeceği ve örgütün görev çevresine işaret etmektedir. Görev çevresi mantığı; verimli iş birlikleri tasarlama, sorunlu mübadele bağımlılıklarını yönetme ve kritik kaynakları elde etme noktasında örgüt ve çevrenin teknik açıdan birbirine bağımlılığını, çevresel kaynakların kıtlığını ve örgüt üzerindeki rekabetçi baskıyı vurgulamaktadır. Bu bağlamda görev çevresi, ekonomistlerin klasik rekabetçi pazar görüşü ile uyumaktadır (Oliver, 1997, s. 102). Bu bakış açısına göre örgütün çevresindeki kilit kurumlar; örgütün çekirdek faaliyetleri için hayati olan arsa, işgücü, sermaye ve malzeme gibi kritik üretim faktörlerini kontrol edenleri kapsamaktadır. Dolayısıyla bu aktörlerin davranışlarındaki ve amaçlarındaki belirsizlik, örgütün *endüstri düzeyine* işaret etmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi örgütleri, hem çevrelerine cevap üretebilen hem de bu çevreyi şekillendirme yeteneğine sahip varlıklar olarak tasvir etmektedir. Bu bakış açısına göre örgütler, bağımlılık ilişkileri sonucunda çevresel kısıtlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ancak aynı çevre, örgütün hayatta kalması için izleyebileceği stratejiler portföyünü de sunmaktadır. Bu tarz görüşün doğal sonucu olarak ortaya çıkan stratejiler de kaynakların temin edilmesi, örgütün hayatta kalmasını sağlama ve çevredeki öğelerle sahip olunan ilişkileri istikrara kavuşturmadır. Bu görüş; “kaynaklar için dışardaki ekonomik vekillere bağlı olma, birleşme, satın alma, ortak girişim ve koopsasyon gibi örgütlerarası eylemlere yol açar” şeklinde hipotezleştirilmiştir (Aldrich ve Pfeffer, 1976, s.92). Bu bağlamda dikkat çekilen nokta; bir endüstri içindeki farklı firmaların farklı kaynaklara ihtiyaç duyacağı, dolayısıyla farklı bağımlılık ilişkilerine sahip olacağı ve bu problemlili bağımlılık ilişkilerinin neticesinde ortaya çıkan belirsizliğin, firmanın kendisinin takip edeceği çeşitli stratejiler vasıtasıyla düşürülebileceğine dikkat çekilmiş olur. O halde bu anlamdaki bir belirsizlik, firmanın kendi çabaları sonucunda azaltılabileceği için *firma düzeyine* işaret etmektedir.

3.3 KBT’deki Belirsizliğin Ölçümlendirilmesi

Belirsizliğin ölçülmesine ilişkin olarak teorisyenlerin iki önemli görüşüne dikkat çekilmelidir.

Bunlardan ilki teorinin çevreyi ele alış biçimidir. Teoriye göre çevre, 3 farklı düzeyden meydana gelmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 63). Birinci düzeydeki çevre; birbirleriyle ve ana örgütle, işlemler yoluyla ilişki içine giren örgütlerin ve bireylerin tümünden oluşmaktadır. Daha dar düzeyde ise çevre; örgütün direkt iş ilişkisi içinde bulunduğu bireyler ve örgütler kümesidir. Örgütün, kendi çevresini tecrübe ettiği düzeyi bu seviye oluşturmaktadır. Fakat, örgütlerin eylemlerini belirleyen çevre, ana örgüt ile iş gören örgütlerden oluşan çevre değildir. Bu çevrenin eylemleri etkileyebilmesi için, gözlemlenmesi ve kayıt altına alınması gereklidir. Olayların, bir sosyal aktörün tecrübesinde var olabilmesi için, gözlem, ilgi ve algı mevcut olmalıdır. Bu yüzden örgüt çevresinin üçüncü düzeyi, örgütün çevresini algıladığı ve resmedildiği düzeydir (Weick, 1969). Dolayısıyla teoriye göre çevre, nesnel bir şekilde vardır. Ancak örgütsel eylemleri belirlemesi için bu çevrenin kritik karar vericiler tarafından çeşitli yollarla algılanması ve bu algıya göre de eylemlerin belirlenmesi gereklidir. Resmedilen çevre, örgütün eylemlerine istikamet çizerken, çevrenin diğer nesnel düzeyleri ise örgütün eylemlerinin sonuçlarını ve başarı ya da başarısızlığını belirlemektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.63; Üsdiken, 2010, s.88).

Diğer nokta ise teorisyenlerin yönetime attığı rollerle ilgilidir. Kaynak Bağımlılığı Teorisine göre çevresel talepler ve kısıtlarla karşı karşıya kalan yönetimin 3 rolü vardır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.262-268). (1) Bunlardan ilki; çevresel taleplere karşı bir tür “günah keçisi” rolünün oynandığı *sembolik roldür*. Bu roldeki yöneticinin iş başına getirilmesi ya da işine son verilmesi, kritik kaynak sağlayıcılara karşı bir mesaj niteliği taşımaktadır. Böylece sosyal eylemler ya da sosyal sonuçlar üzerinde, bireysel kudretin varolduğu mesajı iletilmektedir. (2) Yönetimin *cevap verme rolü*, dışsal talepleri algılamayı, süzgeçten geçirmeyi ve sonra hangisine uyup hangisini reddedeceğini belirlemeyi içermektedir. (3) Son rol ise yönetimin *iradi rolüdür*. Bu roldeki yönetici, sadece uyum için değil örgütün gelecekte karşı karşıya kalacağı çevreyi modifiye etmektedir. Yönetimin bu iradi rolü, örgütün karşı karşıya kaldığı birbirine bağımlılığı değiştiren birleşme, lobi yapma, kooptasyon ve tüm diğer şeyleri düşündüğümüz zaman ortaya çıkmaktadır. Bu üç rolün ortak noktası, etkili eylem üretebilme yeteneğinin, çevrenin doğru şekilde algılanmasına bağlı olduğudur. O halde, her üç rol de yönetimin bilgiyi işlemekten geçirme görevine, yöneticinin algısının doğruluğuna, yani yöneticinin gerçekliğe dair modeline vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla Kaynak Bağımlılığı Teorisi bağlamında belirsizlik-örgüt yapısını değiştiren strateji ilişkisini ortaya koymaya çalışan bir araştırmanın, analiz birimi kritik karar vericiler olmalı ve bu bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları ölçümlendirilmelidir.

3.4 KBT’deki Belirsizliğin Tipolojisi

KBT’ye göre örgütler, kritik kaynakların mübadelelerinde istikrar ve kesinlik ararlar (Pfeffer ve Salancik,2003, s. 261). Önemli kaynağın istikrarsız hale gelmesi, örgütün geleceğini de belirsiz hale getirecek ve örgütün varlığının devamlılığını tehlikeye atacaktır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.47). Örgütün yüz yüze kaldığı bu tarz bir problemin nedeni, genellikle, başka bir örgütün faaliyetleri (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.284) ve örgütler arasındaki ilişkileri eş güdümlenme eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.42).

Teoriye göre belirsizlik; dünyanın gelecekteki durumunu öngörememek ve doğru bir şekilde tahmin edememektir (Pfeffer ve Salancik, s. 67). Firmanın belirli bir zamandaki tahmin kapasitesi arttıkça, belirsizlik azalacaktır (Pfeffer ve Salancik, s.68). Bu anlamıyla teorideki belirsizlik, Milliken (1987)’in durum belirsizliği tipolojisi ile uyumlu görünmektedir. Milliken’e göre çevresel belirsizlik teriminin içinde, örgütün çevresine ve bu çevredeki bir şeyin öngörülemez olduğuna bir atıf vardır. Dolayısıyla belirsizlik çalışılırken, çevrenin spesifik bir ögesi (tedarikçiler, rakipler, hükümet, dağıtıcılar, tüketiciler vb.) ile ilişkisi çerçevesinde ele alınmalıdır (Milliken, 1987, s. 136).

Durum belirsizliği, örgüt yöneticilerinin, çevreyi ya da çevrenin bir ögesini öngörülemez şekilde algıladıklarında ortaya çıkmaktadır. Kritik karar vericilerin, çevredeki ilgili örgütler ya da kurumların (rakipler, tedarikçiler, devlet, tüketiciler vb.) gelecekteki eylemlerinin ne olacağına dair yaşadığı belirsizlik, bu türden bir belirsizliktir. Örneğin; en önemli rakibin stratejileri neler? hükümet ilgili yasayı geçirecek mi? sendika greve gidecek mi? gibi sorular durum belirsizliğine işaret etmektedir. Durum belirsizliği ayrıca, çevredeki öğelerin etkileşimini tam olarak anlayamamayı da içermektedir. Örneğin; hükümetin bir düzenlemeyi geçirip geçirmeyeceğinin ve geçmesi halinde rakibin bu düzenlemeye nasıl bir tepki vereceğinin bilinmemesi, bu türden bir belirsizliktir. O halde, gelecekte olabilecek olaylara olasılıklar atama yeteneksizliği şeklinde açıklanabilecek KBT belirsizliği şu şekilde tanımlanabilir; kritik kaynağın tedariki için bağımlı olunan örgütün, bu kritik kaynağı devamlı ve istikrarlı bir şekilde sağlayıp sağlamayacağını öngörülemezdir.

Tablo 1. Belirsizlik Ögeleri Bağlamında KBT'deki Belirsizlik

	Belirsizlik Unsuru	Tanımı
Belirsizliğin Kaynağı	Bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik	Kaynak çevresindeki aktörler geleceğe dair ne tür eylemler planlıyorlar? Yaşanacak muhtemel bir değişime tepkileri ne olacak?
	Kaynak üzerinde kontrol eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik	Problemlili kaynak bağımlılığından doğan endişe
Belirsizliğin Düzeyi	Endüstri düzeyinde belirsizlik	Örgütün, çıktılarını üretebilmek için ilişki içerisinde bulunduğu çevre, kaynak çevresi.
	Firma düzeyinde belirsizlik	Firmanın çabaları sonucu değiştirebilecek bağımlılığ ilişkileri, bağımlılığları yeniden yapılandırma stratejileri
Belirsizliğin Ölçülmesi	Algısal ölçüm	Çevrenin, eylemleri etkileyebilmesi için algılanması gereklidir. Algı eylemleri belirler; nesnel çevre ise sonuçları.
Belirsizliğin Tipolojisi	Durum belirsizliği	Bağımlı olduğum örgüt, kritik kaynağı devamlı sağlayacak mı?

4. Tartışma

Belirsizlik, örgüt teorisi alanında, örgütlere etkisi araştırılan en önemli değişkenlerden biridir. Ancak kavramın çok boyutlu doğasının yeteri kadar göz önünde bulundurulmaması neticesinde, dikey bütünleşme ile ilişkisi açısından çelişkili sonuçlar bulunmuştur. Bazı çalışmalar yüksek çevresel belirsizlik koşullarında dikey bütünleşmenin daha yaygın olduğunu bulurken, diğerleri dikey bütünleşme yapmanın daha yaygın olduğu iddiasında bulunmuşlardır. Literatür dikkatle incelendiğinde, belirsizliğin birden fazla ögesinin olduğu ve bu ögelere bağlı olarak farklı belirsizlik tanımları yapılabileceği keşfedilmiştir. Belirsizliği; kavramlaştırılmasına, kaynaklandığı çevre düzeyine, nasıl ölçüleceğine ve tipolojilerine bağlı olarak tanımlamak ve araştırmalarda bir bağımsız değişken olarak kullanmak mümkündür.

İşlem Maliyeti Teorisi, dikey bütünleşme kararlarını, işlem maliyetlerinin belirlediğini iddia etmektedir. Buna göre yüksek düzeyde çevresel belirsizlik, kontrata yazılması gereken koşul bağımlılığları artıracak, bu da beraberinde kontrat izleme maliyetlerini yükseltecektir. O halde, yüksek çevresel belirsizlik koşulları altında, o faaliyeti dışardan almanın maliyeti, içerde gerçekleştirmekten daha yüksek olacaktır. Reel Opsiyonlar Teorisi'ne göre ise dikey bütünleşme bir opsiyondur. Gelecekte belirli bir zamanda, firma, bu opsiyonu gerçekleştirme hakkına sahiptir. Çevresel belirsizlik ise bu opsiyonun değerini artıran ya da azaltan bir etken olarak görülmektedir. Eğer belirsizlik firma dışından kaynaklanıyorsa, şimdi yapılan yatırım geleceği şüpheli hale gelecektir. Dolayısıyla yüksek çevresel belirsizlik koşulları altında bu yatırım bekletme (yani dikey bütünleşmeme) ya da en iyi ihtimalle kademeli olarak gerçekleştirme önerilmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi de dikey bütünleşmeye götüren önemli çevresel koşul bağımlılığlardan biri olarak belirsizliği ele almıştır. Ancak teoride, belirsizlikten ziyade bağımlılığa vurgu yapılması neticesinde belirsizlik yapısı es geçilmiş ve yaygın olarak bağımlılığ-dikeý bütünleşme (birleşme ve satın almalar şeklinde) ilişkisi araştırılmamıştır. Çevresel belirsizlik ile birbirine bağımlılığın, farklı kuramsal yapılar olduğu araştırmalarda gösterilmiştir. Dolayısıyla, teorinin ele aldığı belirsizliğin yapısını, literatürdeki ögeleri bağlamında ortaya koymak, teorinin dikey bütünleşme modelinin daha sağlıklı ve doğru anlaşılmasına imkân verecektir.

Teori, belirsizliği, iki şekliyle de kavramlaştırmıştır. Geleceği doğru şekilde tahmin edememek ile bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizliğe vurgu vardır. Ancak çevre ile örgüt arasında ilişkiyi sağlayan şey birbirine bağımlılığlardır ve bu bağımlılığlardaki kontrol eksikliği, potansiyel olarak belirsizlik yaratacaktır. Yani örgüt için hayati kaynak üzerinden yeterli düzeyde kontrol sağlanamazsa, örgütün geleceği, diğer örgütün inisiyatifine kalacaktır. Çevresel belirsizlik, örgütü dikey bütünleşmeye yönlendirebilir ancak hangi faaliyetin önceliklendirileceğini problemlili birbirine bağımlılığ ilişkisi belirlemektedir.

Çevrenin düzeyleri noktasında teori, örgütün görev çevresine odaklanmaktadır. En genel düzeyiyle çevre, örgüt tarafından dikkate alınmayacaktır. Önemli olan, bağımlılığ ilişkilerini yönetmek olduğu için, bu kaynakları

sağlayanlarla ilişki içinde bulunulan, görev, yani kaynak çevresini dikkate almak daha isabetli olacaktır. Dolayısıyla bu çevredeki kaynak sağlayıcı aktörlerin amaçları, planları, stratejileri veya hamleleri, örgüt açısından devamlı bilinebilir olmalıdır. Bu aktörlerdeki belirsizlikler, örgütü harekete geçirecektir.

Teoriye göre örgütleri yönetenlerden bağımsız olarak örgütlerin davranışları anlaşılabilir. Örgütlerin davranışlarına neden olan şey ise bu yöneticilerin çevreyi algılama biçimleridir. Davranışların nedenlerini algıda, bu davranışların başarı ya da başarısızlığını ise objektif çevrede aramak daha doğru olacaktır. Buna bağlı olarak da belirsizliğin örgüt yapısına etkisi araştırılmak istenirse, algıya dayalı kaynaklarla bunu ölçmek gereklidir. Ancak bu davranışın performansına etkisi öngörülmesi isteniyorsa objektif çevre ele alınmalıdır.

Literatürde üç farklı algısal belirsizlik tipolojisi tespit edilmiş ve bu tipolojilerin farklı davranışlara yol açabileceği gösterilmiştir. KBT’de, örgüt için hayati kaynak sağlayıcılarla ilişkiler çok önemlidir. Çünkü bu kaynağın devamlılığında ortaya çıkacak bir problem, örgütün yaşamına dahi etki edebilir. Bu yüzden kritik kaynak alış-verişinde bulunduğu aktörlerin gelecekteki durumlarının nasıl olacağını bilmek önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın en önemli katkısı; Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin belirsizlik yapısını nasıl ele aldığını açıklığa kavuşturmasıdır. Böylece, bundan sonra, belirsizliğin, örgüt yapısına, stratejik kararların alınış sürecine, örgüt içi güç dengelerine, örgütün departmanlarının sayısına ve niteliğine, kullandığı yönetim bilgi sistemlerine, dahil olduğu iş birliği örgütlerine ve yönetici seçimine nasıl etki ettiğini araştırmak isteyen araştırmacılar Kaynak Bağımlılığı Teorisi’ndeki belirsizliği de modellerine dahil edebileceklerdir. Böylece sadece Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin gelişmesine değil, bağımsız değişken olarak belirsizliği kullanan diğer teoriler ile kıyaslayarak örgüt teorisi alanının gelişmesine de katkıda bulunabilirler.

Kaynakça

- ALDRICH, H.E ve PFEFFER, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*. 2. 79-105.
- BARNARD, C.I. (1938). *The Functions of Executive*. Harvard University Press. Boston:USA.
- BECKMAN, C.M., HAUNSCHILD, P.R. ve PHILIPS, D.J. (2004). Friends and Strangers? Firm Specific Uncertainty, Market Uncertainty and Network Partner Selection. *Organization Science*. 15.3. 259-275
- BERNHARDT, I. ve MCKENZIE, K.D. (1968). Measuring Seller Unconcentration, Segmentation and Product Differentiation. *Western Economic Journal*. 6.5. 395-403.
- BLAU, P.M. (1964). *Exchange and Social Power in Life*. John-Walley Press. NewYork: USA
- BOYD, B.K. ve DESS, G.G. ve RASHEED, A.M.A. (1993). Divergence Between Archival and Perceptual Measures of The Environment: Cause and Consequences. *Academy of Management Review*. 18.2. 204-226.
- BUCHANAN, L. ve O’CONNEL, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*. 2006 Ocak. 33-41.
- CYERT, R.M. ve MARCH, J.G. (1992). *The Behavioral Theory of the Firm*. Blackwell Publishers. USA. 2. Basım.
- CLEGG, S.R. ve Rura-Polley, T. (1998). Pfeffer, Jeffrey (1946-) and Gerald R. Salancik (1943-96). Warner, M. (Ed.). *The IEBM Handbook of Management Thinking* içinde. London. pp:537-543.
- DAFT, R.L. (2000). *Management*. Dryden Press: USA. 5. Basım
- DAVIS, G.F. ve COBB, J.A. (2015) Chapter 2 Resource Dependence Theory: Past and Future. C.B. Schoonhoven ve F. Dobbin (Ed). *Sandford’s Organization Theory Renaissance, 1970-2000* içinde. Online Basım: 09 Mar 2015. pp. 21-42.
- DESS, G.G. ve BEARD, D.W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environment. *Administrative Science Quarterly*. 29.1. 52-73.
- DREES, J.M. ve HEUGENS, P.M.A.R. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta Analysis. *Journal of Management*. 39.6. 1666-1698.

- DUNCAN, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 17.3. 313-327.
- EMERSON, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*. 27.1. 31-41.
- HILLMAN, A.J., WITHERS, M.C. ve COLLINS, B.J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*. 35.6. 1404-1427.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. ve ALCHIAN, A.A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*. 21.2. 297-326
- KRICKX, G.A. (2000). The Relationship Between Uncertainty and Vertical Integration. *International Journal of Organizational Analysis*. 8.3. 309-330.
- LAWRANCE, P.R. ve LORSCH, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard University Press. Boston:USA.
- LUEG, R. ve BORISOV, B.G. (2014). Archival of Perceived Environmental Uncertainty? Conceptualization and New Empirical Evidence. *European Management Journal*. 32.4. 658-671.
- MARCH, J.G. ve SIMON, H. (1958). *Organizations*. John Wiley and Sons. New York.
- MILLER, K.D. (1992). A Framework for Integrated Risk Management In International Business. *Journal of International Business Studies*. 23.2. 311-331.
- MILLIKEN, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*. 12.1. 133-143.
- MORINO, L.P.K. (2002). Analyzing the Historical Development of The Environmental Uncertainty Construct. *Management Decision*. 40.9. 895-905.
- NIENHÜSER, W. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does it Explain Behavior of Organization. *Management Revue*. 19.1+2. 9-32.
- OLIVER, C. (1997). The Influence of Instutional and Task Environment Relationships on Organizational Performance: The Canadian Construction Industry. *Journal of Management Studies*. 34.1. 99-123.
- ÖZER, M.A. (2016). Herbert Simon'un Yönetim Bilimine Katkıları Üzerine Değerlendirmeler. *Emek ve Toplum*. 5.5. 161-185.
- PFEFFER, J. ve LEBLEBICI, H. (1977). Information Technology and Organization Structure. *Sociological Perspectives*. 20.2. 241-253.
- PFEFFER, J. ve SALANCIK, G. (2003). *The External Control of Organizations: Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press. California. 10.Basım.
- ROSSIGNOLI, C. ve RICCIARDI, F. (2015). *Inter-Organizational Relationship*. Springer International Publishing. Switzerland.
- SAWYERR, O.O (1993). Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis. *Strategic Management Journal*. 14.4. 287-299.
- SIMON, H.A. (1976). *Administrative Behavior*. The Free Press. New York
- STARBUCK, W. H. (1976). Organizations and Environments. Dunnette, M.H. (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde. Rund McNally:Chicago. 1069-1123.
- SUTCLIFFE, K.M. ve ZAHEER, A. (1998). Uncertainty in Transaction Cost Environment: an Empirical Test. *Strategic Management Journal*. 19.1. 1-23.

SUTTON, T., DEVINE, R.A., LAMONT, B.T., HOLMES, R.M. (2021). Resource Dependence, Uncertainty, And The Allocation Of Corporate Political Activity Across Multiple Jurisdictions. *Academy of Management Journal*. Vol. 64-1. 38-62.

TOZLU, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*. 102 Temmuz-Eylül. 27-45.

THOMPSON, J.D. (1967). *Organization in Action*. McGraw Hill Press. NewYork:USA

TRIGEORGIS, L. ve REURER, J.J. (2016). Real Options Theory in Strategic Management. *strategic Management Journal*. 38.1. 42-63

ÜSDİKEN, B. (2010). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.). *Örgüt Kuramları* içinde. İmge Kitapevi. s. 77-132

WEICK, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison- Wesley. 1. Basım.

WILLIAMSON, O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*. 87.3. 548-577

WRY, T., COBB, J.A. ve ALDRICH, H.E. (2013). More Than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. *The Academy of Management Annals*. 7.1. 439-486.

YASAI-ARDEKANI, M. (1989). Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure. *Academy of Management Journal*. 32.1. 132-156.