

ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK ÇALIŞAN GRUPLAR İÇİN ÖDEME TÜRLERİNİN AÇIKLANMASI: BİR KAYNAK BAĞIMLILIĞI ALGILAMASI

ABSTRACT

This study applies a resource dependency perspective to analyze accurate information and explain how payment types affect groups of employees in critical positions that influence firm performance. Situational factors influencing the degree of dependency of groups of employees in critical positions on management have been identified. Propositions predicting specific payment types subject to various conditions have been developed. The implications for further research utilizing a resource dependency perspective are discussed.

Keywords: Resource Dependence, Planning, Strategy, Policy, Proposition.

1. GİRİŞ

Farklı organizasyonlardaki belirli bir işteki çalışanlara ve bir organizasyondaki diğer işlere kıyasla tek bir işte istihdam edilen çalışanlara sunulan ödeme türleri arasında muazzam bir çeşitlilik mevcuttur (Gerhart ve Milkovich, 1990). Bu, dikkat çeken bazı soruları ortaya koymaktadır. Burada, neden satış temsilcileri bir firmada bir maaş ve komisyon alırlar ve aynı sektördeki başka bir şirket satış ekibine neden doğrudan maaş sunar? Bilim insanları bir yüksek teknoloji şirketinde maaş ve ikramiye alırken, başka bir rakip işletmede neden sadece tek maaş almaktadırlar? Burada sorulan sorular, bir kuruluşun çeşitli çalışan gruplarına sunduğu ödeme türüne odaklanmaktadır. Özellikle firmalar belirli grup çalışanlar için şarta bağlı özel ücretlendirme türleri sunarlarken, neden başka firmalar için bunu yapmazlar?

İktisat teorisi ödeme seviyesini öngörürken, ödeme türlerini nasıl belirlendiğini açıklayan daha az teorik paradigma vardır (Baker, Jensen ve Murphy, 1988). Ödeme türüne ilişkin kararı bir çalışanların kazançlarının alabileceği çeşitli şekillerin yanı sıra her bir ödeme şekline gelen kazançların oranını da içerir. Ödeme; maaş (zamana dayalı ücret), ödeme teşvikleri (performansa bağlı ücret) veya kazançlar (grup üyeliği ödülü) şeklinde olabilir. Ödeme türleri, üst ve alt risk-karlılık potansiyellerine ve çalışanların toplam kazançlarını oluşturan çeşitli ödeme şekillerine

vurgu yapacak şekilde değişebilir. Bir firmadaki ödeme türlerini anlayarak, ödeme paketinin maaş bileşenine yönelik sağlanan dar bir odak noktasından ziyade, toplam ödeme konusunda daha iyi bir kavrayış elde edilebilir. Buna rağmen, bazı ampirik kanıtlar, belirli örgütsel değişkenlerin ücret teşviklerinin kullanımı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletmelerde ücret teşvikleri, ürün yaşam döngüsü aşamasına (Balkin ve Gomez-Mejia, 1984; Canning ve Berry, 1982), organizasyonel büyüklüğe (Balkin ve Gomez-Mejia, 1987), sahiplerin dış denetimi derecesine (Gomez-Mejia, Tosi ve Hinkin, 1987) ve sendika statüsüne (Freeman ve Medoff, 1984) bağlıdır. Günümüzde ihtiyaç duyulan şey, örgütlerin neden başka bir ödeme türünü diğer bir ödeme türüne tercih ettiklerine dair sistematik bir açıklama yapmaya yönelik bir çabadır.

Bir organizasyonda kullanılan ödeme türlerini tahmin etmek için uygulanabilir kaynak bağımlılığı perspektifi üzerine ortaya çıkan bir literatür bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Ulrich ve Barney, 1984). Kaynak bağımlılığı perspektifi, bir organizasyon içindeki bazı işlerin, kaynakları organizasyonun hayatta kalması için hayati derecede kontrol ettiğini göstermektedir. Bu kritik işleri yapan çalışanların grupları, önemli kaynakların kontrolünden güç toplayabilir. Bu güç, görevdeki kişilerin tercihlerini temsil eden ödeme biçimi politikalarının formülasyonu üzerine kararları etkilemek için kullanılabilir. Kıt kaynakları kontrol altında tutan çalışanların grupları, (Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. 1976) kazanç elde etmek için en büyük fırsatları sunacakları ve (Berle, A. A. ve Means, G.C. 1932) çalışanın riske toleransa istekli olmalarının kısıtlamaları dahilinde ödeme türlerini tercih edebilir. Başka bir deyişle, çalışanlar, risk-getiri kıyası dahilinde tercihlerine uyan ödeme türleriyle ilgilenmektedir. Daha az kritik işleri olan çalışanların grupları, ödeme türü kararında daha az etkili olabilir. Sonuç olarak, kritik olmayan işler için ödeme türleri, farklı ödeme karmasına neden olabilecek yönetim tercihlerini temsil edebilir. Yönetim, firma stratejisi ve rekabetçi uygulama temelinde, kritik olmayan işler için ödeme biçimlerini seçecektir (Milkovich ve Newman, 1987).

Bu makalenin amacı, bir kuruluştaki kritik konumlar için ödeme türünü tahmin etmek adına kaynak bağımlılığı perspektifinin nasıl kullanılacağını incelemektir. (Milkovich'in, 1988) "stratejik çalışan grupları" olarak adlandırdığı, şirkete stratejik etkiler yaratan ve eylemleri ve performansı firma için kritik önem taşıyabilecek çalışan grupları üzerinde yoğunlaşmaya odaklanılmıştır. Organizasyonlar dahilinde daha fazla yöneticinin çalışanlara sunulan ödeme

türlerini gözden geçirmeye başlaması ve bunun sonucu olarak sabit ve değişken ücret karışımına doğru ilerlemesi ve dolayısıyla, bu önemli bir soruşturma alanıdır (Kanter, 1987). En nihayetinde, seçilen ücret türü çalışanların toplam kazançlarını etkileyebilir. Açıklayıcı olmak amacıyla, bu makalenin odak noktası, maaş (zamana dayalı ücret) ve ücret teşviklerini (performansa bağlı ücret) kapsayan nakit temelli ödeme şekilleri üzerinedir.

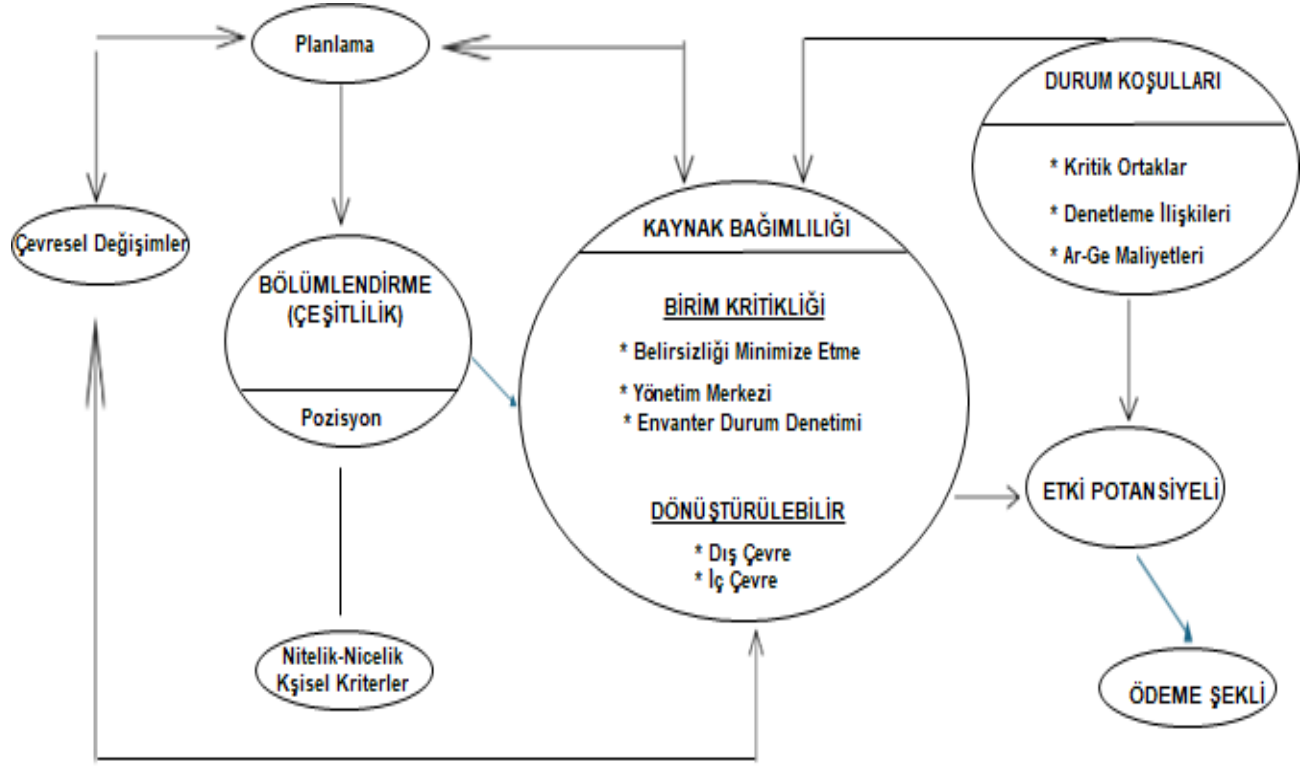
2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI ALGILAMASINA DAYALI BİR MODEL

Şekil 1'de organizasyonel ödeme türü farklılıklarına katkıda bulunduğu düşünülen anahtar değişkenleri tanımlayan genelleştirilmiş bir modelin şematik bir temsili sunulmuştur. Modelin amacı, bu önemli değişkenleri stratejik çalışan grupları için önermelerin geliştirilmesine yönelik bir teşvik olarak sunmaktır. Başlangıçta, organizasyonun çevresel tehditler ve fırsatlara tepki olarak strateji geliştirmesinin sonuçlarından birinin örgütsel sınıflandırma olduğu görülmektedir (Abrahamson, 1973; Pfeffer ve Davis-Blake, 1987; Stinchcome, 1963). Tabakalaşma, örgütsel alt birimler, departmanlar ve konumlar arasında fark edilebilir farklar yaratılması olarak görülebilen bir iş bölümü yaratır. Aslında, bu katmanlı farklılıklar kaynak bağımlılığına katkıda bulunur, ancak başka bir analiz düzeyinde, kendine özgü bireysel özellikler (yani alt birim veya konum ile ilişkili olmayan özellikler) kaynak bağımlılığına katkıda bulunabilir. Başka bir yerde, etki ve gücün alt birim, konum ve bireysel düzeyler gibi bir organizasyondaki çoklu analitik kaynaklardan elde edildiği belirlenmiştir (Pfeffer, 1981).

Kaynak bağımlılığı perspektifi, kurumsal gücün analizine dayanır. Bir organizasyonda güç, bir sosyal ilişkinin mülkiyetindedir (Emerson, 1962). Güç, bir tarafın başka bir taraf için mevcut olan seçenekleri kısıtlayabilmesi ve böylece nihai işlemin hâkim tarafın çıkarıyla tutarlı olması demektir. Etki, güç kullanma sürecinin bir sonucudur. Aktör A'nın aktör B üzerinde sahip olduğu güç miktarı, aktör B'nin ihtiyaç duyduğu kaynaklar için A'ya ne derecede bağımlı olduğu ile ilgilidir. Bu nedenle, bir firma satış departmanı ya da temsilci tarafından kontrol edilen kaynaklara ne kadar çok bağlıysa, güç ve uygulanabilecek potansiyel etki de o kadar fazladır.

Bir organizasyonun bir pozisyona veya alt birime bağımlı olma derecesi iki değişkenle tanımlanabilir (Pfeffer ve Davis-Blake, 1987). Birincisi, pozisyonun *kritikliği*; ikincisiyse

pozisyonun değiştirilebilirliğidir. Bu nedenle, konum ne kadar yüksekse ve değiştirilebilirlik ne kadar düşükse, organizasyonun konumu ile bağımlılık ilişkisi o kadar yüksek olur.



Şekil 1 : Bir Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Genel Bir Ödeme Türünün Belirlenmesi

Burada pozisyon düzeyinde bağımlılığı temsil etmeyi seçiyoruz. Bir firma içinde bir grup çalışanın benzer bir işi olabilir. Farklı literatürlerin farklı analiz düzeyleri kullandığı kabul edilmektedir. Çerçevemizin anahtarı kaynakların birden fazla seviyeden türetilebileceği kaynak bağımlılığıdır. Bu nedenle, konuma veya kaynak bağımlılığı alt birimine odaklanmayı seçsek de alt birim, konum ve bireysel düzeylerin özelliklerinin hepsinin katkıda bulunabileceği kanaatindeyiz.

Şekil 1'de gösterildiği gibi, bir konumun kritikliği ve değiştirilebilirliği, literatürde belirtilen bir dizi özellik ile tanımlanmaktadır. Kritikliğin özelliklerinin tanımlanması, belirsizliği azaltma, merkezi olma ve boş alan kaynaklarını kontrol etme kapasitesini kapsar. Değiştirilebilirlik açısından, önemli özellikler iç ve dış değiştiriciliğinin yanı sıra konum tamamlayıcılığını da içerir.

112

113 İş bölümü, diğer pozisyonlara göre daha kritik kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olan bazı
114 pozisyonlarla sonuçlanır (Thompson, 1967). Kıt kaynakların bulunması organizasyonların
115 belirsizlikle baş etmesine yardımcı olur. Organizasyonlar, amaçlarını ve hedeflerini
116 gerçekleştirmek için belirsizlikle baş etmelidir. Kaynak bağımlılığı, pozisyonun belirsizliği
117 azaltma ve örgütün hedeflerine ulaşma ihtimalini artırma kapasitesine sahip olduğu bir konumla
118 ilgilidir (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971).

119

120 Bir pozisyon, diğer pozisyonlar ve alt birimler birbirine bağlı olduğunda yüksek bir
121 merkezsellik derecesine sahiptir. Merkezi bir konum, organizasyonun diğer birçok bölümünün iş
122 akışlarına bağlanır. Bir yönetici pozisyonu yüksek derecede merkezselliğe sahiptir, çünkü
123 firmanın alt birimlerinin birçoğunun iş akışları yürütme ofisinden geçer. Merkezselliği
124 göstermenin bir başka yolu, pozisyonun firmanın iş akışı için şart koşmasıdır. Pozisyon
125 tarafından sağlanan işin durdurulması, iş akışında ani bir kesintiye neden olur mu? Bir
126 pozisyonun iş akışını ve nihai çıktıyı bozma potansiyeline sahip hız ve şiddet ne kadar yüksek
127 olursa, pozisyonun organizasyon içinde yarattığı kaynak bağımlılığı da o kadar yüksek olur
128 (Hickson vd., 1971; Saunders, 1990). Bir sistem analisti bir bankadan ayrılırsa, bu ayrılma
129 bankanın bilgi sisteminde derhal etkili olur ki, bu da banka memurlarının, kredi görevlilerinin ve
130 muhasebecilerin iş akışını etkileyebilir.

131

132 Gevşek kaynakların sağlanması, özellikle pozisyonun bu kaynakların tahsisi üzerinde isteğe
133 bağlı kontrolü elinde tutması durumunda bir pozisyona bağımlılığın artmasına neden olabilir
134 (Pfeffer, 1981; Pfeffer ve Salancik, 1978). Gevşek kaynaklar başlangıçta, örgütün amaçlarını
135 gerçekleştirmesine yardımcı olmak için kullanılabilecek fazladan kaynaklardır. Dolayısıyla,
136 araştırma itibarını ve görünürlüğüne artırmaya çalışan bir üniversite, harici fonlar şeklinde
137 önemli kaynakları elde etme konusundaki girişimleri etkileme konusunda oldukça açık olacaktır.
138 Bu bağımlılık, kuruluşun bu kaynakların edinilmesine güvenmeyi öğrendiği ölçüde daha da
139 artacaktır. Özetle bir pozisyon, belirsizlik problemlerini ne kadar azaltırsa, merkeziyetçiliği ne
140 kadar yüksekse ve ne kadar çok önemli miktarda gevşek kaynak temin ederse, firma için o kadar
141 önem taşır.

142

Bir pozisyon için değişiklik eksikliği varsa, bu pozisyonun değiştirilmesi zordur (Pfeffer, 1981). Bir pozisyon aktiviteleri için değişiklik sayısı ne kadar azsa, o pozisyon için organizasyon içinde kurulacak bağımlılık o kadar artar (Hickson vd. 1971; Saunders, 1990). Kurumsal bir eğitim uzmanı kolayca dış bir eğitim danışmanı ile değiştirilebilir veya hat yöneticisinin eğitimi vermesine karar verilebilir. Kurumsal eğitim uzmanının değiştirilebileceği kişilerin mevcut olması, organizasyon içindeki konumunun gücünü azaltır. Öte yandan, bir araştırma laboratuvarı için süper iletken malzemeler hakkında geniş bilgiye sahip bir doktora fizikçisinin değiştirilmesi çok zor olabilir. Yüksek teknoloji firmalarında, araştırmacı bilim insanları, pozisyonlarının ikamesi olmaması nedeniyle kısmen önemli ölçüde güç kullanabilirler.

Göreceli olarak pozisyonun daha az katkı sağladığı ve iş akışı için tamamlayıcı olduğu durumlarda, düşük seviyede değiştirilebilirlik yaratan başka bir durum oluşur (Abrahamson, 1973). Yetenek tamamlayıcı olduğunda, görevdeki kişi toplam çıktıya diğer birçok pozisyonun katkılarını aşan yüksek bir bireysel katkı sağlar. Firmaya tamamlayıcı nitelikte katkı sağlayan görevli, diğer görevlerin katkılarına da değer katar. Oyun kurucusu, futbol takımının çıktısına göre yüksek yetenek tamamlayıcılığına sahiptir. Başka bir örnek olarak, araştırma geliştirme ve teknolojik yenilik üzerine kurulu bir strateji izleyen bir organizasyon, araştırmacı bilim insanı pozisyonu için yüksek yetenek tamamlayıcılığına neden olacaktır. Aynı bilim insanları, ödeme sistemiyle kurumun katma değerinin bir kısmını elde etme yoluna gidebilirler. Araştırmacılar veya bilim insanları şirkete akan imtiyaz haklarından telif talep edebilirler. Şekil 1'de, yüksek kaynak bağımlılığı, yüksek bir konum kritikliği ve düşük değiştirilebilirlik şeklindedir ve ödeme türlerini etkileme potansiyeline katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

3. ÖDEME TÜRÜ POLİTİKASININ BELİRLENMESİ

Genel olarak yönetim, organizasyonel stratejileri destekleyen ödeme politikaları geliştirir (Kerr, 1985; Newman, 1987; Pitts, 1974). Yönetim, yönetim değerleri gibi faktörleri göz önüne alarak, hizmetlerini optimize eden ödeme türü politikaları (Kerr, 1985), organizasyonel tasarım ve iş ilişkileri (Newman, 1987) ve alt birim ve bireysel performans standartları (Rich ve Larson, 1984) geliştirir.

Kaynak bağımlılığı perspektifi bu nedenle, kritik konumlardaki kişilerin, firmanın stratejik hedeflerini yerine getirmesini sağlayan bağımlılık sorunlarını çözdüğünü göstermektedir. Kıt kaynakların kontrolünde olan pozisyonlarda çalışanlar, tercihlerini yansıtacak ödül politikaları tasarlamak üzere yönetimi etkilemeye çalışarak güçlerini kullanırlar. Başka bir deyişle çalışanlar, risk karşısında geri dönüş tercihlerine uyan ödeme türleri isterler.

Kritik olmayan pozisyonlarda çalışanlar, şirket stratejisini etkileyen kaynaklar üzerinde daha az kontrole sahiptir. Şekil 1'deki model, kritik olmayan konumların tercih edilen ödeme türlerini seçme konusunda az miktarda etki potansiyeline yol açacak kaynak bağımlılığının düşük seviyelerine sahip olacağını önermektedir. Dolayısıyla, şirket stratejisinin, modele göre ödeme türleri üzerinde en önemli etkisinin olması beklenmektedir.

Yönetim, zamların yanı sıra farklı ödeme türlerini kullanarak belirli çalışanlara olan bağımlılığını yönetebilir. (Bartol ve Martin, 1988) yakın zamanda astlarına ücret tahsisi yapan yöneticilerin astlara bağımlılığın derecesinden ve bağımlılığa yönelik tehditlerden etkilendiğini ileri süren argümanlar sunmuştur. Yöneticiler en fazla zammı firmadan ayrılma ihtimali yüksek olarak görülen astlara (örnek olarak pazarlanma seviyeleri son derece yüksek bilgisayar sistemleri analistleri gibi) yapabilir. Bu çerçevede, ücret ödemeleri planları gibi ödeme dağıtım sistemleri altındaki ücret artışlarının boyutunu tahmin etmede yararlı olabilir.

Milkovich 1988, bazı çalışan grupları için ödeme türü kararlarının firma için stratejik etkileri olabileceğini önermektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bu kritik çalışanlara "stratejik çalışan grupları" adı verilmiştir ve bu çalışanların eylemlerinin firma performansı için kritik olabileceği belirtilmiştir. Stratejik çalışan grupları arasında yöneticiler (Ellig, 1981; Salter, 1973), bilim adamları ve mühendisler (Balkin ve Gomez-Mejia, 1984) ve satış temsilcileri (Steinbrink, 1978) bulunabilir. Şekil 1'deki model, yüksek kritiklik ve düşük değiştirilebilirlik ile nitelendirilen pozisyonlarda çalışan grupların stratejik çalışan grupları olarak görülmesi gerektiğini göstermektedir. Yönetim, stratejik bir çalışan grubuna yönelik bağımlılığını tercih ettiği ödeme türünü etkilemek suretiyle yönetmeyi seçebilir.

Kaynak bağımlılığı perspektifinin yanı sıra, diğer iki teori de kuruluşlardaki ödeme türlerini açıklama konusunda umut vaat etmiştir. Bu teorilerden biri vekalet teorisi olup, işi başka bir kişiye (vekil) devreden bir şahıs (müdür) arasındaki ilişkiyi inceler (Jensen ve Meckling, 1976). Vekalet teorisine göre ödeme türü, vekilin davranışını izleme esasının maliyetinin bir fonksiyonudur (Eisenhardt, 1988). Programlanabilir bir görev (vasıfsız emek gibi) müdürlerin vekilin davranışını izlemesi konusunda düşük maliyetlidir ve dolayısıyla maaş (zamana dayalı ücret) böyle bir görev için en etkili ödeme şeklidir. Bununla birlikte, programlanabilir olmayan görevler (yöneticilerin işleri gibi karmaşık görevler) kurum ve müdür arasındaki bilgi asimetrisi nedeniyle kurum maliyetlerinin yükselmesine neden olur. Vekalet teorisi, müdürlerin ödeme teşvikleri (performansa bağlı ödeme formları) kullanmasına yol açan, programlanabilir olmayan görevleri yerine getiren vekillere ödeme yapmasının daha etkili olduğunu göstermektedir (Brown, 1990). Ödeme teşvikleri, vekil ve müdürün menfaatlerinin aynı doğrultuda olacağı şekilde tasarlanmalıdır, böylece vekil, kendi menfaati doğrultusunda hareket ederek, fırsatçı davranışlardan kaçınacaktır.

Ödeme türlerini inceleyen ikinci bir teori ise kurumsal teoridir (Eisenhardt, 1988; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1987). Bu teori, bir grup çalışan için hangi ödeme türlerini kullanacağına karar verirken, firmalardaki yöneticilerin sanayi kalıpları, sendikal sözleşme kalıpları, mesleki normlar ve geleneklerden etkilendiğini ileri sürmektedir. Girişimciler veya üst düzey yöneticileri bir temel maaş, kısa vadeli prim ve uzun vadeli ücret teşvikleri ile ödüllendirmek, ABD endüstrisinde güçlü biçimde tutulan bir gelenektir. Yerleştikten sonra, belirli ödeme türlerini kullanma geleneğini değiştirmek, bu ücret uygulamasına neden olan koşullar artık yürürlükte değilken bile zor olabilir.

Kaynak bağımlılığı, görevdeki kişinin tercih edilen ödeme şekillerini yönetimle müzakere etmesine izin veren kritik konumlardaki güce ve etkiye odaklanırken vekalet teorisi, seçilen ödeme türünün en etkili tür olması gerektiğini öngörür; kurumsal teori ise endüstri kalıplarıyla eşleşen ödeme türlerinin ve mesleki normlarının seçilişini öngörür.

Bir sonraki bölümde, kaynak bağımlılığı perspektifinin farklı nakit tazmini türlerini tahmin etmek için nasıl genişletilebileceğini ele almaktayız. Özellikle, ödeme kararlarını etkileyebilen

kritik pozisyonlarda çalışanların, bazı geçici durum faktörlerinin bulunduğu ödeme türleri etkileyebileceği görüşünü savunuyoruz (bkz. Şekil 1).

4. KRİTİK POZİSYONLAR VE ÖDEME ŞEKLİ POLİTİKASI

Kritik kaynakları kontrol eden firma pozisyonları, ödeme şekli politikasının tasarımı üzerinde bazı etkilere sahip olabilir. Bir grup çalışan tarafından sağlanan, güce dönüşebilecek stratejik bir konumda sağlanan kritik kaynaklar, parasal kaynaklar ve bilgi içerir (Pfeffer, 1981; Salancik ve Pfeffer, 1974). Parasal kaynaklar; kar, gelir veya maliyet olarak sınıflandırılabilir. Kritik bir pozisyon, bir şirketin kar, gelir veya bilgi akışını kontrol ederek veya maliyetlerini düşürerek stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir.

Kritik kaynakları kontrol eden konumlar, kaynağa bağımlılık düzeyini veya pozisyonun nüfuz potansiyelini etkileyen durum faktörleri (bkz. Şekil 1) mevcut olduğunda daha güçlü hale gelir. Bir pozisyon kritik kaynakları kontrol altına aldığı ve durum faktörleri buna elverişli olduğunda, stratejik çalışan grubu risk ve getiri arasında ideal bir dengeyi sağlayan, tercih edilen ödeme türlerinin seçimini etkileyebilir.

Tablo 1, bir firmadaki bazı seçilmiş kritik pozisyonlarla ilişkili olması beklenen ödeme türlerini özetlemektedir. Bu pozisyonların her biri, iş sahiplerinin diğer çalışanların almaya yetkili olmayabilecekleri benzersiz tazmin şekilleri için uygun olmasına olanak sağlayan özel politikalardan yararlanabilir. Tablo 1'deki kritik pozisyonlar; yöneticiler, satış temsilcileri ve bilim adamları ve mühendislerden oluşmaktadır (Milkovich, 1988). Tablo 1, şirketteki kritik pozisyonlara yönelik beklenmedik faktörlere bağlı belirli ödeme şekillerinin olasılığını öngören önermeler olarak ifade edilebilecek bazı ilişkileri sunmaktadır. Bu önermeler, kritik konumların her biri için bu bölümde sunulacaktır.

Tablo 1. Seçilen Pozisyonlar için Kritik Faktörlere Tabi Kritik Kaynakların Kontrolünden Kaynaklanacak Beklenen Ödeme Türleri.

Ücret Ödeme Türleri				
Görevi / Konum	Kritik Envanter	Durumsal Etmenler	Mevcut Durumsal Etmenler	Mevcut Olmayan Durumsal Etmenler
Stratejik Ödeme Yönetimi	İşletmenin Kazanç Bilgisi	Baskın Paydaş / Ortak Olmaması	Maaşa Yönelik Değer	Ödeme Ödüllerine Yönelik Değer
Satış Uzmanları	İşletme Geliri	Müşteri Denetim İlişkisi	Temel Maaş ve Ek Ödemeler	Temel Maaş
Bilim İnsanları	Küresel Bilgi	Önemli Ar-Ge Çalışmalarına Yönelik Toplam Gelirlerin Bir Kısımının Harcamaları	Temel Maaş ve Ekip Yan Ödemeleri	Temel Maaş

5. YÖNETİCİLER

Yöneticiler bir organizasyonun stratejik yönünü planlar ve kilit hedeflere ulaşılmasını sağlamak için bu yönü izler ve kontrol eder (Ungson ve Steers, 1984). Yönetici pozisyonları bir firma için önemlidir, çünkü bu pozisyon kârları ve firma performansı ile doğrudan ilgili kritik kaynaklar olan hassas bilgileri kontrol eder.

Yönetici ücreti, bir maaşın yanı sıra kısa ve uzun vadeli ücret teşviklerinden oluşur (Salter, 1973). Kısa vadeli ücret teşvikleri, firmanın yıllık performansı ile bağlantılı olan primlerdir.

Uzun vadeli ücret teşvikleri, yöneticinin uzun vadeli (3-5 yıl) başarılarını ödüllendirir ve genellikle şirketin hisse senedi veya stok seçeneklerinden oluşur. Yöneticilere genellikle maaş ve ücret teşvikleri verildiğinden, maaş ve ücret teşviklerinin karışıklığının ne olması gerektiği yönetici paketi paketinin tasarımında önemli bir husustur (Gerhart ve Milkovich, 1990). Başka bir deyişle, hangi ödeme türü yönetici ödeme paketinde en büyük öneme sahip olacak?

Yöneticiler için sabit ve değişken ücret arasındaki dengeyi önemli derecede etkileyebilecek bir durum değişkeniyse hâkim bir hissedarın varlığıdır. Hâkim bir hissedar olduğu zaman, firma, sahibi tarafından kontrol edilir ve yönetici ödeme paketi, hissedar çıkarlarını yansıtmalıdır (Mizruchi, 1983). Firma sahibi kontrolündeki firmalar yöneticilere daha yüksek riskli ödeme paketleri ve firma performansı ile ilgili ücret teşviklerine ağırlık vermeyi tercih etmektedirler (Gomez-Mejia, Tosi ve Hinkin, 1987; McEachern, 1975). Firma sahibinin kontrolündeki bir firmada, yöneticilerin ödeme türü kararında daha az etki yapmaları beklenebilir.

Hâkim bir hissedarın yokluğunda, firmanın mülkiyeti birçok hissedar arasında dağıntıdır. Hâkim bir hissedarın olmaması, yöneticilerin üst yönetimin menfaatlerine sempati duyan yönetim kurulu üyelerini seçebilmeleri nedeniyle yönetim kontrolündeki bir firmaya yol açabilir (Pfeffer, 1972). Yönetim kontrolündeki firmalar, profesyonel yöneticilerin olduğu bir kadroya sahip olma eğilimindedir. Yönetim kontrolündeki firmalar riskten daha fazla kaçınırlar (Palmer, 1973) ve bu firmalardaki yöneticiler ödeme türlerini daha kesin derecede tercih eder. Yönetim kontrolündeki firmalardaki yöneticiler, performans yerine şirketin büyüklüğüne göre ödeme yapmayı tercih etmektedirler (Gomez-Mejia ve diğerleri, 1987). Yönetici maaşları firma büyüklüğüne göre doğrudan değiştiği için (McGuire, Chiu ve Elbing, 1962; Murphy, 1985), yönetim kontrolündeki firmalardaki yönetici ücretinin ücretli teşvik temelli olması daha olasıdır. Bu nedenle, hâkim bir hissedarın varlığı veya yokluğunun, bir firma içindeki yöneticiler için ödeme biçimi kararını etkilemesi muhtemeldir.

Önerme 1: Bir yöneticinin kazancının daha büyük bir kısmı, yönetim kontrolündeki bir şirketten ziyade sahibi tarafından kontrol edilen bir firmadaki ücret teşviklerinden gelir.

Önerme 2: Bir yöneticinin kazancının daha büyük bir kısmı, sahibi tarafından kontrol edilen bir firmadaki maaşlardan ziyade yönetim kontrolündeki bir şirketteki maaşlardan gelir.

6. SATIŞ TEMSİLCİLERİ

Satış temsilcisi müşteriye firmanın ürününü almaya yönlendirir. Satış hacmi, pazar payı, ürün karması veya yeni hesap sayısı ile ölçülen gelir akışını doğrudan kontrol edebileceği için bu pozisyon organizasyon için çok önemli olabilir (Ellig 1982; White, 1977).

Satış temsilcisine; normal maaş, normal komisyon veya maaş ve komisyonu birleştiren bir kombinasyon planı temelinde ödeme yapılabilir (Steinbrink, 1978). Satış tazmininin bu üç türü içerisinde, satış temsilcileri, bir maaşın finansal güvencesini bir komisyondan ek kazanç elde etme motivasyonu ve fırsatı ile birleştirdiği için kombinasyon planını en cazip bulmalıdır (Stanton ve Buskirk, 1987). Satış temsilcileri için kombinasyon planı tercih edilen ödeme türü olmalıdır, çünkü bu, çalışanların çoğuna en avantajlı risk-ödül potansiyelini sunmaktadır.

Kaynak bağımlılığı perspektifi, satış temsilcisinin müşteriyle olan ilişkiyi kontrol edebildiği durumlarda firmada kritik bir konumda olabileceğini önermektedir. Satış temsilcisi, firmanın öncelikle satış bitirmek için müşteriye kişisel satış yapması gerektiğinde müşteriyle olan ilişkisini kontrol eder (Eisenhardt, 1988). Öte yandan, bir firma müşteriye etkilemek için reklam ve satış promosyonlarına büyük oranda harcamaya yapıyorsa, satış temsilcisi bu noktada müşteriye ürünü satın almaya yönlendiren birincil olmaktan çıkar. Satış temsilcisi bu durumda daha çok sipariş alan kişi konumundadır. Benzer şekilde firma; telefon pazarlamacılığı satış personeli, kablolu televizyon satış veya posta sipariş katalogları gibi unsurlarla satış temsilcilerini ikame ederek direkt satış ekibini tamamlayabilir. Bu taktik, satış temsilcileri için daha düşük bir dikkat seviyesine ve satış yapmaya ilişkin müşteri üzerinde daha az kontrole neden olmaktadır.

Firma, satışları kapatmak için kişisel satışa bağımlı olduğunda, satış temsilcisi gelir akışını etkileme konusunda kritik önem taşır. Yönetim, satış ekibin için en cazip ödeme türü olan kombinasyon ödeme planını sunarak satış temsilcilerine olan bağımlılığının farkında olmalıdır.

Önerme 3: Satış temsilcilerinin, kişisel satışlar yoluyla müşteriyle olan ilişkilerini kontrol edebildikleri durumlarda, maaş ve komisyon tazminatının kombinasyonu ile daha fazla kazanç elde etme olasılığı daha yüksektir.

7. BİLİM İNSANLARI VE MÜHENDİSLER

Bilim insanları ve mühendisler, firmaya değerli teknik bilgi sağlayan bilgi çalışanlarıdır. Bilim insanları ve mühendisler, ticari uygulamalara yeni ürünler sunan yenilikleri sağlamaktan sorumlu araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) birimlerinde çalışırlar. Bu entelektüel işlerde çalışanlar; patent, icat, ticari sırlar, bir ürünün teknik iyileştirmeleri veya azaltılmış birim maliyetlerle sonuçlanabilecek teknik bilgilerin akışını kontrol etmektedir. Firma, ürünlerinin teknik olarak demode hale gelmesine karşı korunması için teknolojik ortamı tarama konusunda bilim insanlarına ve mühendislerine bağımlı olabilir. Teknolojik demodelik, yüksek teknoloji firmaları için (pek çok bilim insanı ve mühendisin çalıştığı yerlerde) sürekli bir tehdittir, çünkü bu firmalar çok kısa ömür döngüsüne sahip ürün pazarlarında faaliyet göstermektedirler (Kleingartner ve Anderson, 1987).

Bazı firmalar bilim insanları ve mühendislerine teknik katkılarından ötürü teknik eleman ekiplerine verilen maaş ve ekip primi kombinasyonlarını sağlamaktadırlar (Balkin ve Gomez-Mejia, 1985). Ekip primi, yüksek teknoloji endüstrilerinde en yaygın olanıdır ve genellikle nakittir (durumun ardından verilir). Bir yazılım ürünü şirketi, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesinden sonra yazılım geliştiricilerine bir ekip primi verebilir. Bilim insanları ve mühendisler, normal maaş alternatifinden daha avantajlı ödeme potansiyeli olduğundan maaş artı prim şeklini tercih eder.

Ar-Ge birimi kuruluşun iş akışının merkezinde yer alıyorsa, bilim insanları ve mühendislerin çalışmaları firma için en kritik öneme sahiptir. Firma, toplam kaynaklarının önemli bir bölümünü Ar-Ge'ye harcadığında, bilim insanları ve mühendislerin pozisyonları kritik hale gelir (Hambrick ve MacMillan, 1985). Bir şirketin Ar-Ge'ye kaynak yüksek seviyede kaynak harcaması, yüksek teknoloji endüstrisinde rekabet ettiğini göstermektedir (Riggs, 1983). Ar-Ge dahilinde yoğun firmalarda bilim adamları ve mühendisler tarafından sağlanan teknik bilgilerin akışı, firma

performansı için çok önemlidir. Bu nedenle, bilim insanları ve mühendisler için maaş artı ekip primlerinin Ar-Ge harcamalarının önemli bir kısmıyla ilişkili olması beklenir.

Kısıtlı kaynaklar Ar-Ge birimine ayrıldığında, bilim insanlarının ve mühendislerin rolü firmanın amaçlarına kıyasla daha az merkezi olmalıdır. Ekip primlerinin Ar-Ge harcamalarının düşük olduğu firmalardaki bilim adamları ve mühendislere sağlanması beklenmemektedir.

Önerme 4: Bilim insanları ve mühendisleri için maaş artı ekip primlerinin, bir organizasyonun toplam gelirlerinin bir parçası olarak araştırma ve geliştirme ile ilgili önemli harcamalardan kaynaklanması beklenmektedir.

8. MODELİN TEST EDİLMESİ

Yönetici ücreti verileri ikincil kaynaklardan edinilebilir zira bu bilgiler, ABD'deki en üst düzey yöneticiler tarafından yasalar dolayısıyla halka açıklanmaktadır. Satış temsilcileri, bilim insanları ve mühendisler için ödeme türleri veriler; danışmanlık firmaları veya Çalışma İstatistikleri Bürosu ve birincil veri setleri gibi ikincil kaynaklardan toplanabilir. Birincil kaynaklar kullanılırsa, satış temsilcilerinin ücreti hakkında bilgi vermek üzere irtibat kurulması gereken bilgilendirici, büyük olasılıkla pazarlamanın başkan yardımcısı veya satış müdürü; bilim insanları ve mühendislerin ücretleri hakkında bilgi sağlayacak kişi ise araştırma ve geliştirmeden sorumlu başkan yardımcısı olur.

Modeli test etmeye yönelik araştırma tasarımı, verilerin belirli bir endüstride bulunan bir firma kümesinden kritik çalışan gruplardan biri için toplandığını (bu, endüstrideki ücret modelleri arasındaki farkları kontrol eder) belirtecektir. Bu şekilde önerilen bir çalışmanın bağımlı değişkeni, kritik bir çalışan grubuna yönelik ödeme türü (satış temsilcileri için maaş ve maaş artı komisyon kıyası gibi) olacaktır. Ödeme türü değişkeni, kategorik bir değişken olarak ya da bir ödeme formundaki vurguyu bir başkasına kıyasla öneme göre ölçen bir ölçek olarak kullanılabilir hale getirilebilir. Bağımsız değişken, modeldeki satış temsilcileri için müşteri üzerindeki kontrol derecesi gibi bir ihtimal faktörü olacaktır. Olasılık faktörünü ölçmek için Likert ölçekleri oluşturulabilir. Bu tedbirler için toplanan veriler, ödeme türünü belirleme modelinde yer alan önermelerin bazılarını test etmeyi mümkün kılmalıdır. Ödeme biçimini

etkileyebilecek diğer kontrol değişkenleri arasında organizasyon boyutu, firma performansı ve organizasyon stratejisi bulunabilir (Gerhart ve Milkovich, 1990); Gomez-Mejia ve diğerleri, 1987). Bağımsız değişkenin açıklanamayan varyansını kontrol etmek için kontrol değişkenleri, modeli test etmek için herhangi bir araştırma tasarımına dahil edilmelidir.

Kritik rollerde çalışanların model dahilindeki ödeme türü tercihleri, ücret kararını etkileme gücüne sahip olduklarında kendilerine ne kadar ödendiği üzerine kuruludur. Gerçek çalışan tercihleri, kritik rollerde çalışan satış temsilcileri veri toplamak ve ücretli form tercihlerinin modelde belirtilen varsayımlarla uyumlu olup olmadığını gözlemlemek suretiyle incelenmelidir.

9. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu makale, daha önce ücret yapılarını açıklamak (Pfeffer ve Davis-Blake, 1987) için uygulanan kaynak bağımlılığı perspektifini genişletmeye ve ödeme şekillerini anlamak için zamlara (Bartol ve Martin, 1988) odaklanmıştır. Kaynak bağımlılığı perspektifi, şirketteki belirli pozisyonların neden özel ödeme türleri aldığını açıklar.

Kaynak bağımlılığı perspektifi, tazminat kararlarını açıklamak için geleneksel olarak kullanılan ekonomik teori ve eşitlik teorisini tamamlamaktadır (Baker vd., 1988). Tazmin kararlarına giren bazı siyasi faktörlere dikkatimizi çekmektedir. Kritik pozisyonlarda çalışan bazı gruplar, organizasyonda güce dönüşen kıt kaynakları kontrol altında tutmaktadır. Yönetim, bu çalışanlar için çekici olan ödülleri kullanarak stratejik çalışan gruplarıyla karşılıklı bağımlılıklarını yönetmeye çalışır (Pfeffer, 1981).

Yöneticiler, kritik bir çalışan grubuna yönelik bağımlılığı yönetmek lehine, dahili ve harici ücret eşitsizliklerini göz ardı etmeye istekli olabilirler. Bir firma bilim insanlarını ve mühendislerini ekip primleriyle ödüllendirebilir, ancak muhasebecilerin hiçbiri ekip primi programına katılmaya uygun olmayabilir. Kurumdaki politik güçleri tanımak için içsel eşitlik ve dağıtıcı adalet (muhasebecilere göre) bir kenara bırakılabilir. Araştırma bilimcileri firmayı şirket sırları ve zor bulunan becerileri ile birlikte terk ederse, bu yetenek kaybı şirket performansı için ciddi bir tehlike teşkil edebilir. Yönetim, araştırmacı bilim insanlarını ekip primleriyle ödüllendirmeyi ve daha fazla harcanabilecek bazı çalışanları üzme riskini almayı tercih edebilir.

437

438 Kaynak bağımlılığı perspektifi, organizasyonlarda 'stratejik çalışan gruplarının' neden özel
439 tazmin programlarına katılma hakkına sahip olduğunu açıklamaktadır. Bu özel çalışan gruplar
440 arasında yöneticiler, satış temsilcileri ve bilim adamları ve mühendisler bulunur. Tazmin
441 konusundaki ders kitaplarının çoğunda, bu özel tazmin programlarının nasıl işlediğini açıklayan
442 bir bölüm bulunmaktadır (Belcher, 1974; Henderson, 1985; Milkovich ve Newman, 1987).
443 Kaynak bağımlılığı perspektifi, bu stratejik çalışan grupları arasında bir ortak nokta oluşturan ve
444 bu pozisyonların neden özel muamele için niçin seçildiğini açıklayan entegre bir çerçeve
445 sağlayabilir. Bu yazıda ele alınan kritik konumlar ücretli literatürde en sık olarak belirtilmekle
446 birlikte, firmalardaki diğer pek çok konumun da kıt kaynakları kontrol edebileceğini ve özel
447 ödeme türleri için dikkate alınabileceğini belirtmek gerekir. Bazı firmalarda, danışmanlar,
448 avukatlar, muhasebeciler veya denetçilerin firma performansını etkileyen kıt kaynakları kontrol
449 edebileceklerini görmek zor değildir.

450

451 Bu makalede sunulan yaklaşım nakit bazında ödeme şekillerine odaklanmıştır. Çalışan
452 yardımları gibi diğer ödeme şekilleri tartışmaya dahil edilmemiştir. Kaynak bağımlılığı,
453 işverenlerin çeşitli çalışanların yardım seçenekleri arasından neden ilgili seçimi yaptıkları
454 konusunda daha sınırlı bir kapasiteye sahiptir. Çalışanlara sağlanan yardımlar grup üyeliği
455 ödülleri olarak tasarlandığından, kaynak bağımlılığı bu ödeme şekilleri ile daha az alakalı
456 olmalıdır. Çalışanların kazançlarını etkilediği düşünülen başlıca hususlar, ücret eşitliği ve bir
457 ülkenin iş kanunları ve vergi kanunları gibi görünmektedir.

458

459 Bu makalede ödeme türlerinin belirleyicileri üzerinde durulmasına rağmen, akademisyenler
460 tarafından incelenmesi gereken bir diğer önemli araştırma kümesi, bir ödeme türünü başka bir
461 ödeme türüne tercih etmenin organizasyon açısından yarattığı sonuçlara bakılmasını
462 kapsamaktadır. Ödeme türleri firma veya işletme birimi performansını (özellikle de yöneticiler
463 için) ve çalışanların organizasyonel adalete dair algılarını etkileyebilir.

464

465 İnsan kaynakları yönetimiyle alakalı ödeme türünü belirleme modelinin tartışılmasından
466 elde edilen pratik bir diğer sonuç ise, ödeme türü kararlarının etkilenen çalışan gruplarından daha
467 fazla girdi gerektirebileceğidir. Bir grup çalışanın kabul edebileceği bir ödeme türünü uygulamak

468 için, odak grupları veya anketler gibi çalışanların girdilerini talep etme konusunda daha resmi
469 yöntemlerin uygulanması gerekebilir. Çalışan girdilerini toplayacak sistematik prosedürler
470 olmazsa, satış temsilcileri gibi kritik bir çalışan grubu, firmayı terk ederek veya sonucu olumsuz
471 etkileyebilecek önemli satış bilgilerini alıkoyarak ödeme türüne tepki verebilir.

472
473 Ödeme türlerine odaklanan ampirik araştırma eksikliği, bu önemli konuda daha fazla
474 araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu makale, saha araştırmaları çalışmalarında
475 incelenebilecek birçok konuyu ortaya koymaktadır. Bazı mal ve hizmet üreten kuruluşlar tüm
476 çalışanlarının bir prim ücret programına katılmalarına olanak tanırken diğerleri katılımı sadece
477 üst yöneticilerle kısıtlıyor? Şirketler, kritik çalışanlar için ödeme politikalarını firmanın diğer
478 çalışanlarına açıklamaya ne kadar açıktır? Ortaya çıkan yeni stratejik çalışan grupları var mı?
479 Kaynak bağımlılığı perspektifi, bu ve benzeri ödeme konularına odaklanan çalışmalar için
480 önemli değişkenleri belirlemeye yönelik olarak uygulanabilir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının,
481 faydalı bir ödeme politika belirleyicisi dizisi geliştirmek adına, diğer ücret teorilerini
482 tamamlamak için kullanılabileceği aşikârdır. (Eisenhardt, 1988) yakın zamanda perakende satış
483 mağazalarının satış tazminat politikalarını öngörmek adına bir dizi değişken üretmek için hem
484 vekalet teorisini hem de kurumsal teoriyi birleştirmiştir. Perakende mağazalardaki yöneticilerin
485 satış temsilcileri için bir komisyon planı veya maaş planı seçme şartlarını belirleyebilmiştir.
486 Benzer şekilde, kaynak bağımlılığı, akademisyenler tarafından, şirketteki yöneticilerin çalışanları
487 için neden farklı ücret biçimleri seçtiklerini açıklamak adına eşitlik teorisini veya ekonomik
488 teoriyi tamamlamak için de kullanılabilir.

499

500 KAYNAKLAR

501

502 Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1976), “Örgütlerin Ortamları”, Yıllık Sosyoloji Dergisi, Cilt 2, s.
503 79-105.

504 Berle, A. A. ve Means, G.C. (1932), Modern Şirket ve Özel Mülkiyet, Mac Millan, New York.

505 Burt, R. S. (1983), Kurumsal Kârlar ve İş Birliği: Amerikan Ekonomisinde Piyasa Kısıtlamaları
506 ve Yönetim Kurulu Bağları Ağları, Akademik Yayınlar, New York.

507 Burt, R. S. (1988), “Amerikan Piyasalarının İstikrarı”, Amerikan Sosyoloji Dergisi, Cilt 94, s.
508 356-395.

509 Casciaro, T. ve Piskorski, M. J. (2005) “Güç dengesizliği, karşılıklı bağımlılık ve kısıtlama,
510 emilim: kaynak bağımlılığı teorisine yakından bir bakış,” İdari Bilimler Dergisi, Cilt 50,
511 s. 167-199.

512 Daniel, C. A. (1998), MBA: The First Century, Bucknell University Press, Lewisburg, PA.

513 Davis, G. F. (1996), “Kurumsal yönetim için yönetim kurulu bağlantılarının önemi,” Kurumsal
514 Yönetim, Cilt 4, s. 154-159.

515 Davis, G. F. (2005), “Firmalar ve ortamlar,” Smelser, N. J. ve Swedberg, R. (editörler), Ekonomi
516 Sosyolojisi El Kitabı, 2. baskı, Princeton University Press, Princeton, s. 478-502.

517 Davis, G. F. (2009), Piyasalar Tarafından Yönetilmek: Finans Amerika'yı Nasıl Yeniden
518 Şekillendirdi, Oxford University Press, Oxford UK.

519 Davis, G. F., Diekmann, K. A. ve Tinsley, C. H. (1994), “1980'lerde Konglomera Firmaların
520 Gerilemesi ve Çöküşü: Bir Örgütsel Biçimin Kurumsallaşmadan Çıkarılması,”
521 American Sociological Review, Cilt 59, s. 547-570.

522 Emerson, R. M. (1962), “Güç-Bağımlılık İlişkileri,” American Sociological Review, Cilt 27, s.
523 31-40.

524 Fligstein, N. (1990), Kurumsal Kontrolün Dönüşümü, Harvard University Press, Cambridge,
525 MA.

526 Gulati, R. (2007), Ağ Kaynaklarını Yönetmek: İttifaklar, Bağlantılar ve Diğer İlişkisel Varlıklar,
527 Oxford University Press, Oxford UK.

- 528 Gulati, R. ve Sytch, M. (2007), “Kurumlar arası ilişkilerde bağımlılık asimetrisi ve ortak
529 bağımlılık: yerleşikliğın üreticilerin Tedarik ilişkilerinde performans”, İdari Bilimler
530 Dergisi, Cilt 52, s.32-69.
- 531 Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977) “Örgütlerin nüfus ekolojisi”, American Journal of
532 Sociology, Cilt 82, s. 929-964.
- 533 Hillman, A. C. (2005), “Yönetim Kurulundaki Politikacılar: Bağlantılar Karlılığı Etkiliyor mu?”,
534 Journal of Management, Cilt 31, s. 464-481.
- 535 Hillman, A., Shropshire, C. ve Cannella, A. (2007), “Kurumsal Yönetim Kurullarında Kadınların
536 Yer Almasının Örgütsel Öngörücüleri”, Academy of Management Journal, Cilt 50, s.
537 941-952.
- 538 Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976) “Firma Teorisi: Yönetimsel Davranış, Temsilcilik
539 Maliyeti ve Sahiplik Yapısı”, Journal of Financial Economics, Cilt 3, s. 305-360.
- 540 Katila, R., Rosenberger, J. ve Eisenhardt, K. (2008) “Köpekbalıklarıyla Yüzmek: Teknoloji
541 Girişimleri, Savunma Mekanizmaları ve Kurumsal İlişkiler”, İdari Bilimler Dergisi, Cilt
542 53, s. 295-332.
- 543 Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977), “Kurumsallaşmış Örgütler: Mit ve Tören Olarak Biçimsel
544 Yapı”, Amerikan Sosyoloji Dergisi, Cilt 83, s. 41-62.
- 545 Özcan, P. ve Eisenhardt, K. (2009), “Portföylerin Kökeni: Girişimci Firmalar ve Stratejik
546 Eylem”, Yönetim Akademisi Dergisi, Cilt 52, s.29.
- 547 Palmer, D. A. (1983), “Kopuk Bağlar: İç içe geçmiş yönetim kurulları ve şirketler arası
548 koordinasyon”, İdari Bilimler Dergisi, Cilt 1. 28, s. 40-55.
- 549 Pfeffer, J. (1972a), “Kurumlar arası etki ve yönetimsel tutumlar”, Yönetim Akademisi Dergisi,
550 Cilt 15, s. 317-330.
- 551 Pfeffer, J. (1972b), “Örgütsel bağımlılığa bir yanıt olarak birleşme”, İdari Bilim Dergisi, Cilt 17,
552 s. 382-394.
- 553 Pfeffer, J. (1972c), “Kurumsal yönetim kurullarının boyutu ve bileşimi: kuruluş ve çevresi”, İdari
554 Bilim Dergisi, Cilt 17, s. 218-228.
- 555 Pfeffer, J. (1982), Örgütler ve Örgüt Teorisi, Pitman, Marshfield MA.
- 556 Pfeffer, J. (1987), “Örgütler Arası İlişkilere Kaynak Bağımlılığı Perspektifi”,
- 557 Mizruchi, M. S. ve Schwartz, M., Şirketler Arası İlişkiler: İşletmenin Yapısal Analizi,
558 Cambridge University Press, Cambridge UK, s. 25-55.

559 Pfeffer, J. (1993), “Örgüt Biliminin İlerlemesinin Önündeki Engeller: Bağımlı Değişken Olarak
560 Paradigma Geliştirme”, *Academy of Management Review*, Cilt 18, s. 599-620.

561 Pfeffer, J. (2003), “Klasik Baskıya Giriş”, Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., *Örgütlerin Dış Kontrolü:*
562 *Kaynak Bağımlılığı Perspektifi* (klasik baskı), Stanford University Press, Stanford, CA.

563 Pfeffer, J. (2005), “Kaynak bağımlılığı teorisinin geliştirilmesi: teorisinin çevresinden nasıl
564 etkilendiği”, Smith, K. G. ve Hitt, M. A. (editörler), *Yönetimdeki Büyük Zihinler: Teori*
565 *Geliştirme Süreci*, Oxford University Press, New York.

566 Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), *Örgütlerin Dış Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Perspektifi*,
567 Harper & Row, New York.

568 Robinson, W. S. (1950), “Ekolojik korelasyonlar ve bireylerin davranışları”, *American*
569 *Sociological Review*, Cilt 15, s. 351-357.

570 Scott, W. R. (1981), *Örgütler: Rasyonel, Doğal ve Açık Sistemler*, Prentice-Hall, Englewood
571 Cliffs, NJ.

572 Scott, W. R. ve Davis, G. F. (2007), *Örgütler ve Örgütlenme: Rasyonel, Doğal ve Açık Sistem*
573 *Perspektifleri*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

574 Small, H. (1978), “Kavram sembolleri olarak atıf yapılan belgeler,” *Sosyal Bilimler*, Cilt 8,
575 s.327-340.

576 Şekil 1. (1978-2007). Kuruluşların Dış Kontrolü için yıllık atıf sayıları, 1978-2007. Şekil 1.
577 Kuruluşların Dış Kontrolü için yıllık atıf sayıları.

578 Stinchcombe, A. L. (1982), “Sosyologlar anne ve babalarını unutmalı mı?”, *Amerikan Sosyolog*,
579 Cilt 17, s. 2-11.

580 Thompson, J. D. (1967), *Eylemdeki Örgütler*, McGraw Hill, New York.

581 Westphal, J. D., Boivie, S. ve Chng, D. H. M. (2006), “Sosyal ağ bağları için stratejik itici güç:
582 kopan CEO arkadaşlık bağlarının yeniden oluşturulması”, *Stratejik Yönetim Dergisi*,
583 Cilt 27, s. 425-445.

584 Williamson, O. E. (1975), *Piyasalar ve Hiyerarşiler: Analiz ve Tekel Karşısı Etkiler*, Free Press,
585 New York.

586 Zajac, E. J. (1988), “Kurumlar arası bir strateji olarak yönetim kurullarının birbirine
587 kenetlenmesi: kritik varsayımların bir testi”, *Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt 31, s.
588 428-438.