

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>ISSN (O): 2320-5407<br/>ISSN (P): 3107-4928</p> | <p>Journal Homepage: - <a href="http://www.journalijar.com">www.journalijar.com</a></p> <p><b>INTERNATIONAL JOURNAL OF<br/>ADVANCED RESEARCH (IJAR)</b></p> <p>Article DOI: 10.21474/IJAR01/23387<br/>DOI URL: <a href="http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/23387">http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/23387</a></p> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

### RESEARCH ARTICLE

## ORGANIZASYONLARDA STRATEJİK CALISAN GRUPLAR ICIN ODEME TURLERININ ACIKLANMASI: BIR KAYNAK BAGIMLILIGI ALGILAMASI

Metin Kaya

1. Istanbul Esenyurt Universitesi Dış Ticaret Bolumu.

### Manuscript Info

#### Manuscript History

Received: 15 February 2026

Final Accepted: 18 March 2026

Published: April 2026

#### Key words:-

Resource Dependence, Planning,  
Strategy, Policy, Proposition.

### 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.

"© 2026 by the Author(s). Published by IJAR under CC BY 4.0. Unrestricted use allowed with credit to the author."

### Introduction:-

Farklı organizasyonlardaki belirli bir isteki çalışanlara ve bir organizasyondaki diğer işlere kıyasla tek bir iste 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 sarta bağlı özel ücretlendirme türleri sunarlar, 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 şeklinden gelen kazançların oranını da içerir. Ödeme; maaş (zamana dayalı ücret), ödeme tesvikleri (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 tesviklerinin kullanımı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletmelerde ücret tesvikleri, 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 statusuna (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.

**Corresponding Author:-** Metin Kaya

**Address:-**İstanbul Esenyurt Üniversitesi Dış Ticaret Bölümü.

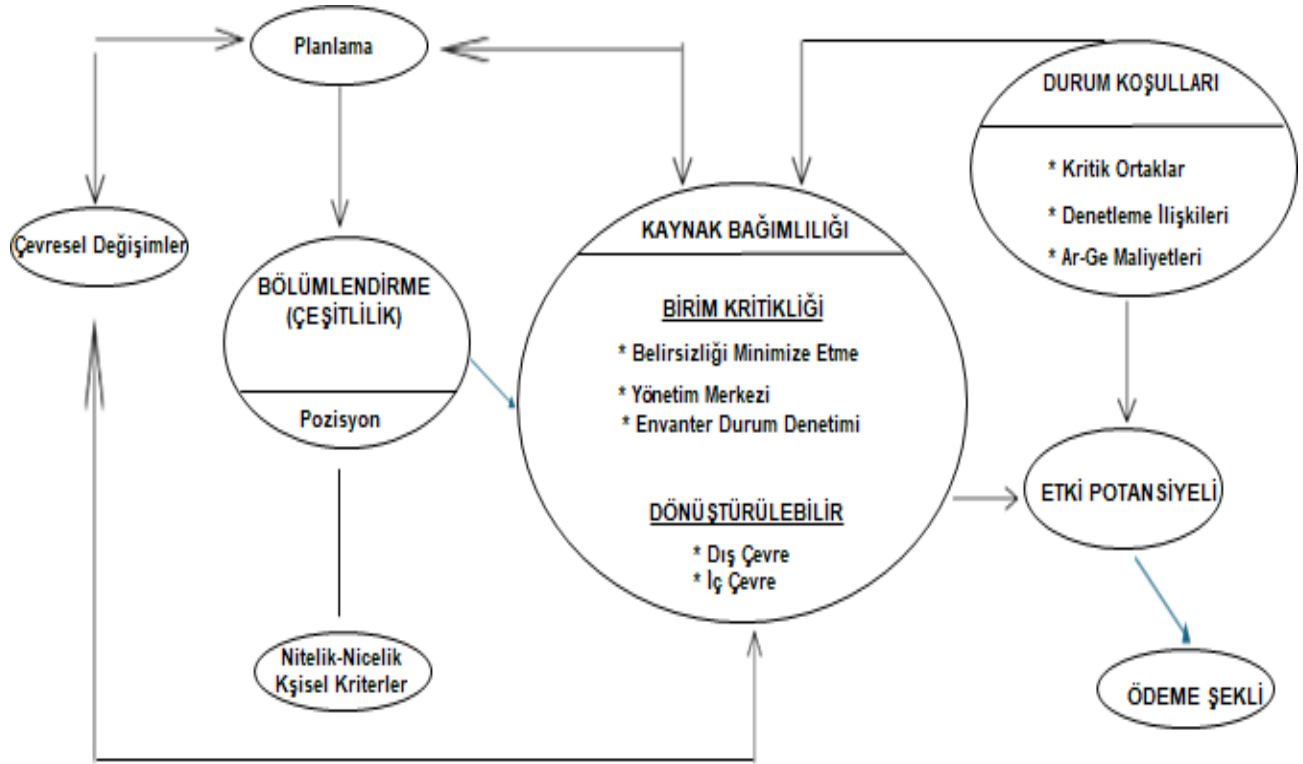
Bir organizasyonda kullanılan ödeme türlerini tahmin etmek için uygulanabilir kaynak bağımlılığı perspektifi üzerine ortaya çıkan bir literatur bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Ulrich ve Barney, 1984). Kaynak bağımlılığı perspektifi, bir organizasyon içindeki bazı işlerin, kaynakları organizasyonun 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. Baska 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 karmaşasına 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 performansını 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 tesviklerini (performansa bağlı ücret) kapsayan nakit temelli ödeme şekilleri üzerinedir.

#### **Kaynak Bağımlılığı Algılamasına Dayalı Bir Model:-**

Şekil 1'de organizasyonel ödeme türü farklılıklarına katkıda bulunduğu düşünülen anahtar değişkenleri tanımlayan geliştirilmiş bir modelin sematik bir temsili sunulmuştur. Modelin amacı, bu önemli değişkenleri stratejik çalışan grupları için önermelerin geliştirilmesine yönelik bir tesvik olarak sunmaktır. Başlangıçta, organizasyonun çevresel tehditler ve fırsatlara tepki olarak strateji geliştirilmesinin 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 mulkiyetindedir (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.



**Sekil 1 : Bir Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Genel Bir Ödeme Akışının 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 türetililebileceği kaynak bağımlılığıdır. Bu nedenle, konuma veya kaynak bağımlılığı alt birimine odaklanmayı seçsek de alt birim, konum ve bireysel düzeylerin özelliklerinin hepsinin katkıda bulunabileceği kanaatindeyiz.

Sekil 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 tamamlayıcılığı da içerir.

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

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

Gevsek kaynakların sağlanması, özellikle pozisyonun bu kaynakların tahsisi üzerinde isteğe bağlı kontrolu elinde tutması durumunda bir pozisyona bağımlılığın artmasına neden olabilir (Pfeffer, 1981; Pfeffer ve Salancik, 1978). Gevsek kaynaklar başlangıçta, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmak için kullanılabilecek fazladan kaynaklardır. Dolayısıyla, araştırma itibarını ve görünurlüğünü artırmaya çalışan bir üniversite, harici fonlar şeklinde önemli kaynakları elde etme konusundaki girişimleri etkileme konusunda oldukça acık olacaktır. Bu bağımlılık, kuruluşun bu kaynakların edinilmesine güvenmeyi öğrendiği ölçüde daha da artacaktır. Özetle bir pozisyon, belirsizlik problemlerini ne kadar azaltırsa, merkeziyetçiliği ne kadar yuksekse ve ne kadar çok önemli miktarda gevsek kaynak temin ederse, firma için o kadar önem tasır.

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 danışmanıya 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 super 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 asan 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.

#### **Ödeme Türü Politikasının Belirlenmesi:-**

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 yansıtmak için 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 asıllarına ücret tahsisi yapan yöneticilerin asıllara bağımlılığın derecesinden ve bağımlılığa yönelik tehditlerden etkilendiğini ileri süren argümanlar sunmuştur. Yöneticiler en fazla zammı firmadan ayrılma ihtimali yüksek olarak görülen asıllara (örneğin 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. Sekil 1'deki model, yuksek kritiklik ve dusuk degistirilebilirlik ile nitelendirilen pozisyonlarda calisan grupların stratejik calisan grupları olarak gorulmesi gerektigini gostermektedir. Yonetim, stratejik bir calisan grubuna yonelik bagimlilikini tercih ettigi odeme turunu etkilemek suretiyle yonetmeyi secebilir.

Kaynak bagimlilik perspektifinin yanı sıra, diger iki teori de kuruluslardaki odeme turlerini aciklama konusunda umut vaat etmistir. Bu teorilerden biri vekalet teorisi olup, isi baska bir kisiye (vekil) devreden bir sahis (mudur) arasındaki iliskiyi inceler (Jensen ve Meckling, 1976). Vekalet teorisine gore odeme turu, vekilin davranisini izleme esasının maliyetinin bir fonksiyonudur (Eisenhardt, 1988). Programlanabilir bir gorev (vasıfsız emek gibi) mudurlerin vekilin davranisini izlemesi konusunda dusuk maliyetlidir ve dolayısıyla maas (zamana dayalı ücret) boyle bir gorev icin en etkili odeme seklidir. Bununla birlikte, programlanabilir olmayan gorevler (yoneticilerin isleri gibi karmasik gorevler) kurum ve mudur arasındaki bilgi asimetrisi nedeniyle kurum maliyetlerinin yukselmesine neden olur. Vekalet teorisi, mudurlerin odeme tesvikleri (performansa bagli odeme formları) kullanmasına yol acan, programlanabilir olmayan gorevleri yerine getiren vekillere odeme yapmasının daha etkili oldugunu gostermektedir (Brown, 1990). Odeme tesvikleri, vekil ve mudurun menfaatlerinin aynı dogrultuda olacağı sekilde tasarlanmalıdır, böylece vekil, kendi menfaati dogrultusunda hareket ederek, fırsatçı davranıslardan kacınacaktır.

Odeme turlerini inceleyen ikinci bir teori ise kurumsal teoridir (Eisenhardt, 1988; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1987). Bu teori, bir grup calisan icin hangi odeme turlerini kullanacağına karar verirken, firmalardaki yoneticilerin sanayi kalıpları, sendikal sozlesme kalıpları, mesleki normlar ve geleneklerden etkilendigini ileri surmektedir. Girisimciler veya ust duzey yoneticileri bir temel maas, kısa vadeli prim ve uzun vadeli ücret tesvikleri ile odullendirmek, ABD endustrisinde guclu bicimde tutulan bir gelenektir. Yerlestikten sonra, belirli odeme turlerini kullanma gelenegini degistirmek, bu ücret uygulamasına neden olan kosullar artık yururlukte degilken bile zor olabilir.

Kaynak bagimlilik, gorevdeki kisinin tercih edilen odeme sekillerini yonetimle muzakere etmesine izin veren kritik konumlardaki guce ve etkiye odaklanırken vekalet teorisi, secilen odeme turunun en etkili tur olması gerektigini ongorur; kurumsal teori ise endustri kalıplarıyla eslesen odeme turlerinin ve mesleki normlarının secilisini ongorur. Bir sonraki bolumde, kaynak bagimlilik perspektifinin farklı nakit tazmini turlerini tahmin etmek icin nasıl genişletilebilecegini ele almaktayız. Ozellikle, odeme kararlarını etkileyebilen kritik pozisyonlarda calisanların, bazı gecici durum faktorlerinin bulundugu odeme turleri etkileyebilecegi gorusunu savunuyoruz (bkz. Sekil 1).

#### **Kritik Pozisyonlar Ve Odeme Sekli Politikası:-**

Kritik kaynakları kontrol eden firma pozisyonları, odeme sekli politikasının tasarımı uzerinde bazı etkilere sahip olabilir. Bir grup calisan tarafından saglanan, guce donusebilecek stratejik bir konumda saglanan kritik kaynaklar, parasal kaynaklar ve bilgi icerir (Pfeffer, 1981; Salancik ve Pfeffer, 1974). Parasal kaynaklar; kar, gelir veya maliyet olarak sınıflandırılabilir. Kritik bir pozisyon, bir sirketin kar, gelir veya bilgi akısını kontrol ederek veya maliyetlerini dusurerek stratejik hedeflerine ulasmasını saglayabilir.

Kritik kaynakları kontrol eden konumlar, kaynaga bagimlilik duzeyini veya pozisyonun nufuz potansiyelini etkileyen durum faktorleri (bkz. Sekil 1) mevcut oldugunda daha guclu hale gelir. Bir pozisyon kritik kaynakları kontrol altına aldığında ve durum faktorleri buna elverisli oldugunda, stratejik calisan grubu risk ve getiri arasında ideal bir dengeyi saglayan, tercih edilen odeme turlerinin secimini etkileyebilir.

Tablo 1, bir firmadaki bazı secilmis kritik pozisyonlarla iliskili olması beklenen odeme turlerini ozetlemektedir. Bu pozisyonların her biri, is sahiplerinin diger calisanların almaya yetkili olmayabilecekleri benzersiz tazmin sekilleri icin uygun olmasına olanak saglayan ozel politikalarla yararlanabilir. Tablo 1'deki kritik pozisyonlar; yoneticiler, satis temsilcileri ve bilim adamları ve muhendislerden olusmaktadır (Milkovich, 1988). Tablo 1, sirketteki kritik pozisyonlara yonelik beklenmedik faktorlere bagli belirli odeme sekillerinin olasılığını ongoren onermeler olarak ifade edilebilecek bazı iliskileri sunmaktadır. Bu onermeler, kritik konumların her biri icin bu bolumde sunulacaktır.

**Tablo 1. Secilen Pozisyonlar icin Kritik Faktörlere Tabi Kritik Kaynakların Kontrolünden Kaynaklanacak Beklenen Ödeme Türleri.**

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

**Yöneticiler:-**

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 tesviklerinden oluşur (Salter, 1973). Kısa vadeli ücret tesvikleri, firmanın yıllık performansı ile bağlantılı olan primlerdir. Uzun vadeli ücret tesvikleri, yöneticinin uzun vadeli (3-5 yıl) başarılarını ödüllendirir ve genellikle şirketin hisse senedi veya stok seçeneklerinden oluşur. Yöneticilere genellikle maaş ve ücret tesvikleri verildiğinden, maaş ve ücret tesviklerinin 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 olacaktır?

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 tesviklerine 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 mulkiyeti birçok hissedar arasında dağıktır. 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

tesvik temelli olması daha olasıdır. Bu nedenle, hâkim bir hissedarın varlığı veya yoklunun, bir firma içindeki yöneticiler için ödeme biçimi kararını etkilemesi muhtemeldir.

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

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

#### **Satış Temsilcileri:-**

Satış temsilcisi müşteriyi firmanın ürünü 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 (Ellis 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 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-odul 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 müşteriyi etkilemek için reklam ve satış promosyonlarına büyük oranda harcamaya yapıyorsa, satış temsilcisi bu noktada müşteriyi 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 ekibinin için en cazip ödeme türü olan kombinasyon ödeme planını sunarak satış temsilcilerine olan bağımlılığının farkında olmalıdır.

**Onerme 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.

#### **Bilim İnsanları Ve Muhendisler:-**

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 omur döngüsüne sahip ürün pazarlarında faaliyet göstermektedirler (Kleingartner ve Anderson, 1987).

Bazı firmalar bilim insanları ve mühendislerine teknik katkılarından oturu 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

yuksek seviyede kaynak harcaması, yuksek teknoloji endustrisinde rekabet ettigini gostermektedir (Riggs, 1983). Ar-Ge dahilinde yogun firmalarda bilim adamları ve muhendisler tarafından saglanan teknik bilgilerin akısı, firma performansı icin cok onemlidir. Bu nedenle, bilim insanları ve muhendisler icin maas artı ekip primlerinin Ar-Ge harcamalarının onemli bir kısmıyla iliskili olması beklenir.

Kısıtlı kaynaklar Ar-Ge birimine ayrıldığında, bilim insanlarının ve muhendislerin rolu firmanın amaclarına kıyasla daha az merkezi olmalıdır. Ekip primlerinin Ar-Ge harcamalarının dusuk olduğu firmalardaki bilim adamları ve muhendislere saglanması beklenmemektedir.

**Onerme 4:** Bilim insanları ve muhendisleri icin maas artı ekip primlerinin, bir organizasyonun toplam gelirlerinin bir parçası olarak araştırma ve gelistirme ile ilgili onemli harcamalardan kaynaklanması beklenmektedir.

#### **Modelin Test Edilmesi:-**

Yoneticı ucreti verileri ikincil kaynaklardan edinilebilir zira bu bilgiler, ABD'deki en ust duzey yoneticiler tarafından yasalar dolayısıyla halka acıklanmaktadır. Satıs temsilcileri, bilim insanları ve muhendisler icin odeme turleri veriler; danısmanlık firmaları veya Çalışma İstatistikleri Burosı ve birincil veri setleri gibi ikincil kaynaklardan toplanabilir. Birincil kaynaklar kullanılırsa, satıs temsilcilerinin ucreti hakkında bilgi vermek uzere irtibat kurulması gereken bilgilendirici, buyuk olasılıkla pazarlamanın baskan yardımcısı veya satıs muduru; bilim insanları ve muhendislerin ucretleri hakkında bilgi saglayacak kisi ise araştırma ve gelistirmeden sorumlu baskan yardımcısı olur.

Modeli test etmeye yonelik araştırma tasarımı, verilerin belirli bir endustride bulunan bir firma kumesinden kritik çalışan gruplardan biri icin toplandığını (bu, endustrideki ucret modelleri arasındaki farkları kontrol eder) belirtecektir. Bu sekilde onerilen bir çalışmanın bagımlı degiskeni, kritik bir çalışan grubuna yonelik odeme turu (satıs temsilcileri icin maas ve maas artı komisyon kıyası gibi) olacaktır. Odeme turu degiskeni, kategorik bir degisken olarak ya da bir odeme formundaki vurguyu bir baskasına kıyasla oneme gore olcen bir olcek olarak kullanılabilir hale getirilebilir. Bagımsız degisken, modeldeki satıs temsilcileri icin musteri üzerindeki kontrol derecesi gibi bir ihtimal faktoru olacaktır. Olasılık faktorunu olcmek icin Likert olcekleri olusturulabilir. Bu tedbirler icin toplanan veriler, odeme turunu belirleme modelinde yer alan onermelerin bazılarını test etmeyi mumkun kılmalıdır. Odeme bicimini etkileyebilecek diger kontrol degiskenleri arasında organizasyon boyutu, firma performansı ve organizasyon stratejisi bulunabilir (Gerhart ve Milkovich, 1990); Gomez-Mejia ve digerleri, 1987). Bagımsız degiskenin acıklanamayan varyansını kontrol etmek icin kontrol degiskenleri, modeli test etmek icin herhangi bir araştırma tasarımına dahil edilmelidir.

Kritik rollerde çalışanların model dahilindeki odeme turu tercihleri, ucret kararını etkileme gucune sahip olduklarında kendilerine ne kadar odendigi uzere kuruludur. Gercek çalışan tercihleri, kritik rollerde çalışan satıs temsilcileri veri toplamak ve ucretli form tercihlerinin modelde belirtilen varsayımlarla uyumlu olup olmadığını gozlemekle suretiyle incelenmelidir.

#### **Sonuc Ve Tartısma:-**

Bu makale, daha once ucret yapılarını acıklamak (Pfeffer ve Davis-Blake, 1987) icin uygulanan kaynak bagımlılığı perspektifini genisletmeye ve odeme sekillerini anlamak icin zamlara (Bartol ve Martin, 1988) odaklanmıştır. Kaynak bagımlılığı perspektifi, sirketteki belirli pozisyonların neden ozel odeme turleri aldığını acıklar.

Kaynak bagımlılığı perspektifi, tazminat kararlarını acıklamak icin geleneksel olarak kullanılan ekonomik teori ve esitlik teorisini tamamlamaktadır (Baker vd., 1988). Tazmin kararlarına giren bazı siyasi faktorlere dikkatimizi cekmektedir. Kritik pozisyonlarda çalışan bazı gruplar, organizasyonda guce donusen kıt kaynakları kontrol altında tutmaktadır. Yonetim, bu çalışanlar icin cekici olan odulleri kullanarak stratejik çalışan gruplarıyla karsılıklı bagımlılıklarını yonitmeye çalışır (Pfeffer, 1981).

Yoneticiler, kritik bir çalışan grubuna yonelik bagımlılığı yonitmek lehine, dahili ve harici ucret esitsizliklerini goz ardı etmeye istekli olabilirler. Bir firma bilim insanlarını ve muhendislerini ekip primleriyle odullendirebilir, ancak muhasebecilerin hicbiri ekip primi programına katılmaya uygun olmayabilir. Kurumdaki politik gucleri tanımak icin icsel esitlik ve dağıtıcı adalet (muhasebecilere gore) bir kenara bırakılabilir. Araştırma bilimcileri firmayı sirket sırları ve zor bulunan becerileri ile birlikte terk ederse, bu yetenek kaybı sirket performansı icin ciddi bir tehlike

teskil edebilir. Yönetim, araştırmacı bilim insanlarını ekip primleriyle ödüllendirmeyi ve daha fazla harcanabilecek bazı çalışanları uzme riskini almayı tercih edebilir.

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

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

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

İnsan kaynakları yönetimiyle alakalı ödeme türünü belirleme modelinin tartışılmasından elde edilen pratik bir diğer sonuç ise, ödeme türü kararlarının etkilenen çalışan gruplarından daha fazla girdi gerektirebileceğidir. Bir grup çalışanın kabul edebileceği bir ödeme türünü uygulamak için, odak grupları veya anketler gibi çalışanların girdilerini talep etme konusunda daha resmi yöntemlerin uygulanması gerekebilir. Çalışan girdilerini toplayacak sistematik prosedürler olmazsa, satış temsilcileri gibi kritik bir çalışan grubu, firmayı terk ederek veya sonucu olumsuz etkileyebilecek önemli satış bilgilerini alıkoymakla ödeme türüne tepki verebilir.

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

### **Kaynaklar:-**

1. Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1976), "Örgütlerin Ortamları", Yıllık Sosyoloji Dergisi, Cilt 2, s. 79-105.
2. Berle, A. A. ve Means, G.C. (1932), Modern Şirket ve Özel Mülkiyet, Mac Millan, New York.
3. Burt, R. S. (1983), Kurumsal Kârlar ve İş Birliği: Amerikan Ekonomisinde Piyasa Kısıtlamaları ve Yönetim Kurulu Bağları Ağları, Akademik Yayınlar, New York.
4. Burt, R. S. (1988), "Amerikan Piyasalarının İstikrarı", Amerikan Sosyoloji Dergisi, Cilt 94, s. 356-395.
5. Casciaro, T. ve Piskorski, M. J. (2005) "Güç dengesizliği, karşılıklı bağımlılık ve kısıtlama, emilim: kaynak bağımlılığı teorisine yakından bir bakış," İdari Bilimler Dergisi, Cilt 50, s. 167-199.
6. Daniel, C. A. (1998), MBA: The First Century, Bucknell University Press, Lewisburg, PA.

7. Davis, G. F. (1996), "Kurumsal yönetim için yönetim kurulu bağlantılarının önemi," Kurumsal Yönetim, Cilt 4, s. 154-159.
8. Davis, G. F. (2005), "Firmalar ve ortamlar," Smelser, N. J. ve Swedberg, R. (editorler), Ekonomi Sosyolojisi El Kitabı, 2. baskı, Princeton University Press, Princeton, s. 478-502.
9. Davis, G. F. (2009), Piyasalar Tarafından Yönetilmek: Finans Amerika'yı Nasıl Yeniden Sekillendirdi, Oxford University Press, Oxford UK.
10. Davis, G. F., Diekmann, K. A. ve Tinsley, C. H. (1994), "1980'lerde Konglomera Firmaların Gerilemesi ve Cokusu: Bir Orgutsel Bicimin Kurumsallasmadan Cıkarılması," American Sociological Review, Cilt 59, s. 547-570.
11. Emerson, R. M. (1962), "Guc-Bagımlılık İlişkileri," American Sociological Review, Cilt 27, s. 31-40.
12. Fligstein, N. (1990), Kurumsal Kontrolün Donusumu, Harvard University Press, Cambridge, MA.
13. Gulati, R. (2007), Ag Kaynaklarını Yönetmek: İttifaklar, Bağlantılar ve Diğer İlişkisel Varlıklar, Oxford University Press, Oxford UK.
14. Gulati, R. ve Sytch, M. (2007), "Kurumlar arası ilişkilerde bağımlılık asimetrisi ve ortak bağımlılık: yerlesikligin ureticilerin Tedarik ilişkilerinde performans", İdari Bilimler Dergisi, Cilt 52, s.32-69.
15. Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977) "Orgutlerin nufus ekolojisi", American Journal of Sociology, Cilt 82, s. 929-964.
16. Hillman, A. C. (2005), "Yönetim Kurulundaki Politikacılar: Bağlantılar Karlılığı Etkiliyor mu?", Journal of Management, Cilt 31, s. 464-481.
17. Hillman, A., Shropshire, C. ve Cannella, A. (2007), "Kurumsal Yönetim Kurullarında Kadınların Yer Almasının Orgutsel Ongorucuları", Academy of Management Journal, Cilt 50, s. 941-952.
18. Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976) "Firma Teorisi: Yönetimsel Davranış, Temsilcilik Maliyeti ve Sahiplik Yapısı", Journal of Financial Economics, Cilt 3, s. 305-360.
19. Katila, R., Rosenberger, J. ve Eisenhardt, K. (2008) "Kopekbalıklarıyla Yuzmek: Teknoloji Girişimleri, Savunma Mekanizmaları ve Kurumsal İlişkiler", İdari Bilimler Dergisi, Cilt 53, s. 295-332.
20. Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977), "Kurumsallasmış Orgutler: Mit ve Toren Olarak Bicimsel Yapı", Amerikan Sosyoloji Dergisi, Cilt 83, s. 41-62.
21. Ozcan, P. ve Eisenhardt, K. (2009), "Portfoylarin Kokeni: Girişimci Firmalar ve Stratejik Eylem", Yönetim Akademisi Dergisi, Cilt 52, s.29.
22. Palmer, D. A. (1983), "Kopuk Bağlar: İcice geçmiş yönetim kurulları ve şirketler arası koordinasyon", İdari Bilimler Dergisi, Cilt 1. 28, s. 40-55.
23. Pfeffer, J. (1972a), "Kurumlar arası etki ve yönetimsel tutumlar", Yönetim Akademisi Dergisi, Cilt 15, s. 317-330.
24. Pfeffer, J. (1972b), "Orgutsel bağımlılığa bir yanıt olarak birleşme", İdari Bilim Dergisi, Cilt 17, s. 382-394.
25. Pfeffer, J. (1972c), "Kurumsal yönetim kurullarının boyutu ve bileşimi: kuruluş ve çevresi", İdari Bilim Dergisi, Cilt 17, s. 218-228.
26. Pfeffer, J. (1982), Orgutler ve Orgut Teorisi, Pitman, Marshfield MA.
27. Pfeffer, J. (1987), "Orgutler Arası İlişkilere Kaynak Bağımlılığı Perspektifi",
28. Mizruchi, M. S. ve Schwartz, M., Şirketler Arası İlişkiler: İşletmenin Yapısal Analizi, Cambridge University Press, Cambridge UK, s. 25-55.
29. Pfeffer, J. (1993), "Orgut Biliminin İlerlemesinin Onundeki Engeller: Bağımlı Degisken Olarak Paradigma Gelistirme", Academy of Management Review, Cilt 18, s. 599-620.
30. Pfeffer, J. (2003), "Klasik Baskıya Giriş", Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., Orgutlerin Dış Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Perspektifi (klasik baskı), Stanford University Press, Stanford, CA.
31. Pfeffer, J. (2005), "Kaynak bağımlılığı teorisinin geliştirilmesi: teorisinin çevresinden nasıl etkilendiği", Smith, K. G. ve Hitt, M. A. (editorler), Yönetimdeki Büyük Zihinler: Teori Gelistirme Sureci, Oxford University Press, New York.
32. Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), Orgutlerin Dış Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Perspektifi, Harper & Row, New York.
33. Robinson, W. S. (1950), "Ekolojik korelasyonlar ve bireylerin davranışları", American Sociological Review, Cilt 15, s. 351-357.
34. Scott, W. R. (1981), Orgutler: Rasyonel, Dogal ve Acık Sistemler, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
35. Scott, W. R. ve Davis, G. F. (2007), Orgutler ve Orgutlenme: Rasyonel, Dogal ve Acık Sistem Perspektifleri, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
36. Small, H. (1978), "Kavram sembolleri olarak atıf yapılan belgeler," Sosyal Bilimler, Cilt 8, s.327-340.

37. Sekil 1. (1978-2007). Kurulusların Dıs Kontrolu icin yıllık atıf sayıları, 1978-2007. Sekil 1. Kurulusların Dıs Kontrolu icin yıllık atıf sayıları.
38. Stinchcombe, A. L. (1982), “Sosyologlar anne ve babalarını unutmalı mı?”, Amerikan Sosyolog, Cilt 17, s. 2-11.
39. Thompson, J. D. (1967), Eylemdeki Orgutler, McGraw Hill, New York.
40. Westphal, J. D., Boivie, S. ve Chng, D. H. M. (2006), “Sosyal ag bagları icin stratejik itici guc: kopan CEO arkadaşlık baglarının yeniden olusturulması”, Stratejik Yonetim Dergisi, Cilt 27, s. 425-445.
41. Williamson, O. E. (1975), Piyasalar ve Hiyerarsiler: Analiz ve Tekel Karsıtı Etkiler, Free Press, New York.
42. Zajac, E. J. (1988), “Kurumlar arası bir strateji olarak yonetim kurullarının birbirine kenetlenmesi: kritik varsayımların bir testi”, Yonetim Akademisi Dergisi, Cilt 31, s. 428-438.